

Waltteri Wahlroos

# Työntekijöiden sitouttaminen yrityksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Tradenomi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2013

Tekijä Otsikko	Waltteri Wahlroos Työntekijöiden sitouttaminen yrityksessä
Sivumäärä Aika	36 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän työn tavoitteena oli selvittää, onko yrityksessä otettu huomioon työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen. Lisäksi tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia mahdollisiin havaittuihin ongelmiin.</p> <p>Yritys X on päivittäistavarakaupan yritys, jonka myymälähenkilöstö koostuu 18–30-vuotiaista työntekijöistä. Työtehtävät myymälässä koostuvat yleisistä myymälätehtävistä työntekijän aseman mukaan. Tehtävät itsessään ovat pitkälle prosessiohjeistettuja.</p> <p>Opinnäyte koostu teoriaosasta ja tutkimuksesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin työmotivaatioteorioita. Lisäksi käytiin läpi erilaisia motivaatioon vaikuttavia teorioita työntekijän, esimiehen ja työyhteisön näkökulmista. Opinnäytetyön kysely toteutettiin määrällisellä tutkimuksella käyttäen työntekijöille jaettua lomaketta. Kysymykset laadittiin siten, että lomakkeessa kysyttäisiin teoriaosuudessa esiteltyjä asioita eri näkökulmista. Kyselyn vastaukset kerättiin ja tulokset laskettiin yhteen. Näin pystyttiin yksinkertaisesti havainnoimaan vastauksia. Vastauksista poimittiin suurimmat kehityskohdat, joista tehtiin tarkentavat kysymykset muutamalle työntekijälle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni joitakin kehityskohtia yritykselle X. Työntekijät kaipaivat aktiivisempaa palautetta esimiehiltään. Esimiehet koettiin helposti lähestyttäviksi, mutta heiltä kaivattiin enemmän palautetta. Työntekijät toivoivat mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan työtehtäviinsä. Päivittäiseen työhön kaivattiin monipuolisuutta ja mahdollisuuksia päästä käyttämään osaamista. Lisäksi toivottiin tietoa yrityksessä tapahtuvista asioista ja omasta kehityksestä.</p>	
Avainsanat	motivaatio, työtyytyväisyys, sitouttaminen

Author Title	Waltteri Wahlroos Engaging employees in a company
Number of Pages Date	36 pages + 2 appendices April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>This thesis is about motivation of employees in company X. The purpose of this thesis was to examine are different kinds of methods of motivating used and taken into account in the work environment. The goal was also to see, if there are factors that need developing and analyze different ways of doing that.</p> <p>Company X is an international grocery store chain. In the store of this thesis, the staff is aged from 18 to 36. The store duties consist of general grocery store assignments, depending on employee's position in the store hierarchy. The tasks that are done in the store on everyday basis have strict process guides.</p> <p>This thesis consists of theoretical part and of research. In the theory part different general motivation theories are explained. These are explained from single workers stand point as also from superiors and from stand point of the whole work community. The research was conducted using quantitative research method. Questions in the questionnaire were composed using the theory part of the thesis. The purpose was to take all motivational factors into consideration and include them to the questionnaire. After the results were collected and the answers were combined, giving an easy to way to observe the results. After the results were collected. A few major things to develop were picked out. Then few open questions were asked focusing on these factors.</p> <p>The results revealed a few clear targets for development. Employees wished much more feedback from their superiors, even though superiors were thought of being easily approachable. Employees also wanted more possibilities to affect on their own duties and on how they would handle them. Overall the staff wished more variety on the work place on the assignments and how they would handle them. Employees also asked for more information on happening in the organizations. They wished for more meetings and performance reviews. All of these things could be taken care of in everyday workplace management</p>	
Keywords	Motivating, job satisfaction, engaging.

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja yritysesittely	1
1.2	Työn tavoitteet ja työn rajaus	2
1.3	Työssä käytettävät menetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Motivaatioteoria	4
2.1	Mitä on motivaatio?	4
2.2	Maslow'n tarvehierurgia	5
2.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria	7
3	Työntekijän motivaatio	10
3.1	Työntekijän työhyvinvointi	10
3.2	Työn sisältö	11
3.3	Palaute ja palkitseminen	14
4	Motivaatio esimiestasolla	16
4.1	Esimiehen rooli	16
4.2	Johtamistyyli ja ominaisuudet	17
4.3	Muutosjohtaminen	19
5	Motivaatio työyhteisössä	20
5.1	Yrityskulttuuri	20
5.2	Työyhteisön hyvinvointi	22
5.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen	24
6	Tutkimuksen suunnittelu ja tavoitteet	25
6.1	Menetelmän esittely ja tavoitteet	25
6.2	Kyselyn esittely	26
7	Tutkimuksen tulokset	27
7.1	Kyselylomakkeen tulokset	27
7.2	Tarkentavat kysymykset	32

8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	33
8.1	Palaute	34
8.2	Työn monipuolisuus	35
8.3	Informaation jakaminen	36
8.4	Yhteishenki	37
9	Päätäntö	38
9.1	Työn validiteetti ja reliabiliteetti	38
9.2	Yhteenveto	38
	Lähteet	40
	Liitteet	
	Liite 1. Motivaatiokysely	
	Liite 2. Kyselyn vastaukset	
	Liite 3. Tarkentavat kysymykset ja vastaukset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn aihe ja yritysesittely

Tämä opinnäytetyön käsittelee motivaatiota ja motivointia yleisesti ja tutkii yrityksen X:n työntekijöiden motivaation tilaa eri näkökulmista. Työ käsittelee motivaatiota ja motivointia niin yksittäisen työntekijän, esimiehen kuin myös työyhteisön näkökulmasta. Työntekijöiden motivaationtila ja siitä huolehtiminen on yritykselle tärkeää, joten koen työssä käsiteltävät asiat tutkimisen arvoisiksi. Motivaatiolla on suuri merkitys yksittäisen työntekijän tehokkuuteen, samoin myös työssä jaksamiseen. Esimiehellä on vastuu huolehtia työntekijöiden työssä viihtymisestä tarjoamalla työntekijöille mahdollisuudet onnistua työssään. Yrityksen kannalta paras tulos saavutetaan, kun koko työyhteisö on motivoitunut työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Opinnäytetyössä käsitellään näihin asioihin vaikuttavia tekijöitä.

Yritys X on suuri kansainvälinen päivittäistavarakauppaketju. Yritys pysyy opinnäytetyössä nimettömänä ja sitä kutsutaan nimellä yritys X. Yritys toimii yli 20 maassa ja sillä on Suomessa myymälöitä liki 150. Sen organisaatio rakentuu kolmesta suuresta kokonaisuudesta: pääkonttorista, jossa toimii yrityksen markkinointiosasto, henkilöstöosasto, talous sekä yrityksen ylin johto, jakelukeskuksista, jotka vastaavat tavarantoimituksesta, myymälöiden lähettämistä tilauksista sekä niiden toimituksista ja kolmantena ovat varsinaiset myymälät. Myymälöiden henkilöstö rakentuu myymäläpäälliköstä, apulaismyymäläpäälliköistä, vuorovastaavista sekä myyjistä. Työntekijöiden lukumäärä yhdessä myymälässä vaihtelee alueittain. Työntekijöitä yhdessä myymälässä on yleisesti 12 - 30, joista samaan aikaan vuorossa on neljästä kymmeneen työntekijää. Myymälän tehtävät koostuvat perinteisistä päivittäistavarakaupan tehtävistä. Yleisellä tasolla toimintamallit on prosessiohjeistettu todella pitkälle. Tässä opinnäytetyössä käsitellään motivaatiota ja motivointia yhden sellaisen myymälän näkökulmasta, joka toimii omana työyhteisönään.

## 1.2 Työn tavoitteet ja työn raja

Opinnäytetyön tavoite on selvittää, miten yritys x:ssä on huomioitu työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen. Lisäksi tavoitteena on selvittää, missä asioissa työpaikalla on onnistuttu motivoinnissa ja missä asioissa on vielä kehitettävää. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten mahdollisia kehityskohtia voitaisiin lähteä parantamaan. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi viestintä, esimiestyö ja viihtyisä työympäristö.

Työn tavoitteet saavutettiin teettämällä yrityksessä x kysely, jossa kysytään työntekijän sen hetkistä tilaa liittyen omaan henkilökohtaiseen työmotivaatioon. Tavoitteena oli löytää työntekijöiden vastauksista yhteisiä, yleisiä vaikuttajia, joiden voidaan olettaa olevan tutkimuksen pohjalta todellisia vaikuttajia työpaikalla. Kyselyn tuloksista havaituista kehityskohdista esitettiin tarkentavat kysymykset myymälän päällikölle, vuorovastaavalle ja myyjälle. Näiden havaintojen pohjalta, tavoitteena on löytää mahdollisia kehitysvaihtoehtoja.

Opinnäytetyön aihe on rajattu motivaatioon ja motivointiin. Työssä käsitellään suoraan työmotivaatioon vaikuttavia asioita, sekä motivaatiota itsessään. Lisäksi työssä käsitellään myös lyhyesti yrityskulttuuria, palkitsemista ja yleisiämotivaatioteorioita, koska ne liittyvät läheisesti myös työmotivaatioon ja työssäviihtymiseen.

Työn tutkimus on rajattu käsittelemään yhden myymälän motivaation ja sitoutumisen tilannetta. Tämä on perusteltu sillä, että jokainen myymälä toimii omana työyhteisönään ja yhden työyhteisön ongelmakohdat tai onnistumiset eivät välttämättä ole samat kuin toisessa myymälässä. Jokainen myymälä toimii itsenäisesti ilman suurempaa vaikutusta toisiinsa. Tämän vuoksi on perusteltua keskittyä yhden myymälän työntekijöihin. Samasta syystä työntuloksia ei voida yleistää organisaatiotasolla, vaan ne pitää ymmärtää yhden työyhteisön tilanteena.

### 1.3 Työssä käytettävät menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja muutamalla kysymyksellä laadullista tutkimusmenetelmää. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytin keräämään tietoa tutkimusongelmasta ja selvittämään tutkimuksen pääkohdat. Tutkimus toteutettiin haastattelulomakkeella. Tämän jälkeen havaittuja ongelmia avattiin laadullisella tutkimuksella, esittämällä muutamalla kohderyhmän jäsenelle avoimet kysymykset, saaden tarkempi kuva tilanteesta.

Määrällisessä tutkimuksessa käsitellään lukuja ja arvoja, sekä niiden välistä yhteyttä. Lomaketutkimuksessa tutkimuksen tekijä määrittelee tutkimuksen kohderyhmän eli perusjoukon, joilla lomaketutkimus teetetään. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu siihen, että perusjoukon sisältä pyritään löytämään yhdenmukaisia vastauksia. (Alasuutari 1994, 34 - 37.)

Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, kuinka paljon ja kuinka usein. Se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, ja siinä pyritään tilastollisiin yleistyksiin. Aineisto voidaan kerätä kyselylomakkeilla ja haastatteluilla. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja se antaa hyvät lähtökohdat erilaisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 1998, 16 - 17.)

Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miten miksi ja millainen? Kvalitatiivinen tutkimus voidaan suorittaa erilaisilla teemahaastatteluilla ja keskusteluilla. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat usein vähemmän strukturoituja ja enemmän sanallisia kuin määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pienempään kohderyhmään. (Heikkilä 1998, 16 - 17.)



## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto. Johdannossa esitellään työn aihe ja perustellaan työn aiheen merkitys ja tärkeys työelämässä. Johdannossa tarkennetaan tavoitteet ja menetelmät, joilla tavoitteet saavutetaan. Lisäksi johdannossa on yritysesittely.

Toinen luku käsittelee motivaatiota yleisellä tasolla. Luvun tavoitteena on antaa kuvaa motivaatiosta käsitteenä, luoden pohjaa seuraaville luvuille. Luvussa esitellään muutama yleinen motivaatioteoria.

Kolmas luku käsittelee työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia asioita yksilön näkökulmasta. Luvussa erotellaan minkä tyyppiset asiat vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja miten motivaation taso vaikuttaa työntekijän työsuoritukseen. Neljäs luku kertoo työmotivoinnista esimiehen kannalta. Luvun tavoitteena on kertoa esimiehen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon ja siitä, miten esimies voi siihen vaikuttaa. Viides luku on työyhteisön näkökulma aiheeseen.

Kuudes luku esittelee opinnäytetyön tutkimuksen tarkemmin ja sen tavoitteet. Viimeinen luku vetää yhteen tutkimuksen tulokset ja käsittelee erilaisia kehitysehdotuksia löydettyihin mahdollisiin ongelmiin.

## 2 Motivaatioteoria

### 2.1 Mitä on motivaatio?

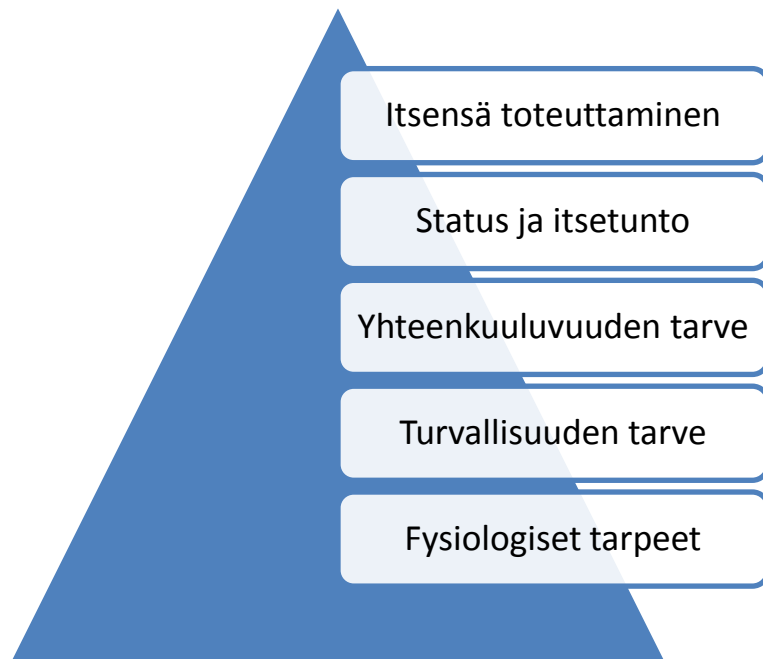
Motivaatio syntyy haluista sekä tarpeista. Tarpeet voivat olla fyysisiä, kuten jano tai nälkä, sosiaalisia kuten läheisyyden kaipuu tai psyykkisiä kuten itsetunto tai onnistumisen tunne. Kun ihminen tuntee jonkun asian puuttuvan, tai tuntee kaipaavansa jotakin, syntyy tarve tehdä asialle jotakin. Tällöin kyseisen asian puuttuminen toimii motivaattorina ja ihmiselle syntyy motivaatio toimia. (Drafke 2006, 352.)

Osa tarpeista, jotka motivoivat ihmisiä, ovat opittavia, osa haluista puolestaan tulee luonnostaan. Siinä missä ihmisen ei tarvitse erikseen opetella hengittämään, syömään ja juomaan, voidaan ajatella olevan motivaattoreita ja tarpeita, jotka ihminen omaksuu kasvatuksen ja ympäröivän kulttuurin kautta. Tällaisia opittavia ja omaksuttavia motivaattoreita ovat hyväksytyksi tuleminen jonkin ryhmän tai jonkun ihmisen toimesta. Esimerkiksi arvostus työpaikalla motivoi työntekijää. Toisena ovat erilaiset saavutukset ja onnistumiset, jotka motivoivat uusiin yrityksiin. Perhe, jossa on tapahtunut paljon onnistumisia ja menestystä, usein myös siirtää menestymisen tarpeen jälkeläisilleen. Kolmantena on yleinen pätevyys siinä, mitä tekee. Tällöin suorituksista saatu positiivinen palaute motivoi ihmisiä jatkamaan korkeaa suoritustasoa. Viimeisenä omaksuttavana motivaattorina toimii valta ja oikeus tehdä päätöksiä ja hallita. Tämän ihminen omaksuu helposti nykymaailman kilpailuhenkisestä koulutus- ja yrityskulttuurista. (Drafke 2006, 354 - 355.)

Motivaatio tehdä asioita voi tulla ihmisestä itsestään tai tämän ulkopuolelta. Niin kutsutut sisäiset motivaatiotekijät tulevat ihmisestä itsestään. Ihmistä voivat motivoida edellä mainitut erilaiset saavutukset ja onnistumiset. Vuorelle kiipeäminen tai korkealle tasolle opittu tieto tai taito tuo ihmiselle mielihyvää ja sitä kautta motivoi uusiin suorituksiin. Ulkopäin tulevia motivaation lähteitä ovat esimerkiksi raha, maine ja kunnia. Ajoittain sisäiset ja ulkoiset motivaatiolähteet toimivat myös yhdessä. Esimerkiksi golfari saattaa nauttia pelaamisesta ja harjoittelusta, mutta tavoitteena on voittoa, saada arvostusta sekä palkintorahaa. (Frey 1997, 13 - 14.)

## 2.2 Maslow'n tarvehierurgia

Abraham Maslow luokitteli ihmisen perustarpeet viidelle eri arvoiselle tasolle, joiden ajatuksena on, että ihminen siirtyy tarvehierarkiassa ylöspäin sitä mukaa, kun se on täyttänyt edelliseen asteen tarpeet. Kuviossa 1 on esitelty Maslow'n tarvehierarkiapyramidi.



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Drafke 2006, 356).

Hierarkian alimmalta tasolta löytyvät ihmisen elämälle tärkeät fysiologiset tarpeet kuten vesi, ruoka, ilma ja terveys. Maslow'n ajatuksena oli, että jos ihminen joutuisi autiolle saarelle tai muuten eristykseen muusta maailmasta, näitä asioita ihminen tavoittelisi ensimmäisenä. Nälkä ja jano motivoisi ihmistä, eivätkä muut tarpeet olisi sillä hetkellä niin tärkeitä. Kun nämä perustarpeet on täytetty, alkaa ihminen keskittymään toisen asteen tarpeisiin. (Drafke 2006, 355 - 357.)

Toisella tasolla on turvallisuuden tarve. Kun ihmisellä on ruokaa ja vettä, alkaa ihminen kaivata turvaa. Maslow ei tarkoittanut tässä ainoastaan turvaa fyysisen vaaran uhalta. Turvallisuuden tarpeella voidaan tarkoittaa myös henkistä turvaa ja tasapainoa työttömyyttä ja muuta henkistä taakkaa vastaan. Näitä uhkia varten yritykset järjestävät terveyspalveluita, luovat työolosuhteet ja työsopimuksia, jotta työntekijät voisivat huoletta keskittyä työhönsä. Vasta kun ihmisellä on tämän asteen tarpeet täytetty, motivoituu ihminen seuraavan portaalan tarpeista. (Drafke 2006, 355 - 357.)

Kolmantena Maslow'n tarvehierarkiassa tulee yhteenkuuluvuuden tarve. Halu kuulua ryhmään, löytää ystäviä ja kumppani motivoi ihmisiä. Eri ihmiset kokevat tarpeen tulla toimeen eri ihmisten kanssa eri tavoin, mutta jollain tasolla tarve on yleensä olemassa.

Yritysmailmassa työnantajat pyrkivät edistämään tai luomaan mahdollisuuksia ihmisille olla yhteydessä toisiinsa. Tällä pyritään täyttämään sosiaalistatarvetta ja luomaan viihtyisää työyhteisöä ja ympäristöä. (Drafke 2006, 355 - 357.)

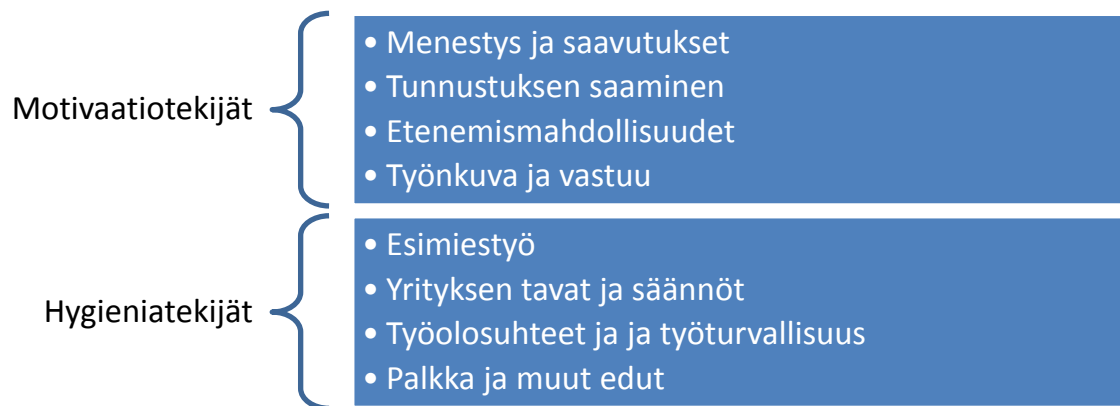
Kun ihminen on saavuttanut Maslow'n hierarkian kolmannen tason ja täyttänyt sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeen, alkaa se etsimään paikkaansa ryhmässä. Neljännellä tasolla ihmien pyrkii parantamaan asemaansa jonkin sosiaalisen ryhmän sisäisessä hierarkiassa. Tällä voidaan tarkoittaa työelämässä saatavia ylennyksiä tai luottamusta. Osa ihmisistä tyytyy asemaansa ja saamastaan positiivisesta palautteesta ja luottamuksesta motivoituu jatkamaan hyviä suorituksia. Toiset pyrkivät nostamaan asemaansa muihin ihmisiin verrattuna ryhmässä. (Drafke 2006, 355 - 357.)

Viidentenä ja korkeimmalla tasolla on itsensä toteuttaminen. Siinä missä moni tyytyy neljännellä tasolla saatavaan luottamukseen ja hyvään asemaan ryhmässä, toiset pyrkivät korkeammalle tasolle. Itsensä toteuttaminen saattaa vaatia taiteellista toteutusta, kivun sietoa tai lisäkoulutusta työtä varten. Tavoitteena on löytää oma maksimaalinen potentiaali, siinä mitä tekee. (Drafke 2006, 355 - 357.)

Huomioitavaa Maslow'n hierarkiassa on se, ettei se nimeä tai erittele motivoivia ja tavoiteltavia asioita. Ihmisillä on erilaisia tarpeita. Tärkeimpinä motivaation lähteinä voivat olla esimerkiksi raha, menestys työelämässä tai perhe. Ulkopäin tulevat tekijät kuten kulttuuri ja kasvatus ovat vaikuttaneet ihmisiin eritavoin. Rikas ei välttämättä motivoitu samalla tavalla rahasta kuin perheestä, kun taas työttömälle työpaikka ja elanto voivat olla suurin motivaation lähde. Tästä syystä Maslow'n pyramidi saattaa rakentua eri ihmisille eri tavoin. (Drafke 2006, 357.)

### 2.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Liikejohdon ja liiketalouden teoreetikon Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriassa on kahdenlaisia olosuhteita ja tekijöitä, jotka suoraan vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen työyhteisössä. Hygieniatekijät ovat ulkoisia vaikuttajia jotka toimivat edellytyksenä työn siedettevyydelle. Motivaatiotekijät puolestaan motivoivat ihmisiä kehittymään ja kasvamaan työssään. Kuviossa 2 on esitelty Herzbergin hygienia- ja motivaatio tekijät. (Drafke 2006, 359.)



Kuvio 2. Hygienia- ja motivaatiotekijät (Drafke 2006, 362).

Hygieniatekijät liikkuvat välillä 'tyytymätön' ja 'ei tyytymätön'. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työntekijä ei olisi tyytymätön palkkaansa tai esimieheensä, ei työntekijä silti ole välttämättä tyytyväinen työhönsä. Esimerkiksi vaikka työntekijän esimies olisi huippuammattilainen ja työntekijä saisi korkeata palkkaa työstään, ei työntekijä silti olisi motivoitunut kehittymään ja etenemään urallaan. (Drafke 2006, 359.)

Kuviossa 2 eritellään hygieniatekijöiksi esimiestyö, yrityksen tavat ja säännöt, työolosuhteet sekä palkkauksen. Herzbergin teorian mukaan nämä eivät kuitenkaan riitä motivoimaan työntekijää etenemään urallaan. Sellaisia asioita kuten työturva, työterveydenhoitoa tai lomien pidentäminen usein työpaikalla itsestäänselvyys, joten ne eivät itsessään saa työntekijää ylittämään itseään. (Drafke 2006, 360.)

Erona tähän on työntekijän palkka. Herzbergin teoriassa palkka ja muut edut luokitellaan hygieniavaikuttajiksi, mikä tarkoittaa sitä, ettei raha itsessään tuo työntekijälle tyytyväisyyttä. Herzbergin mukaan palkalla on työntekijään liikuttava vaikutus, ei motivoiva. Nostamalla työntekijän palkkaa, voidaan hetkellisesti nostaa tämän työpanosta ja tuottavuutta, mutta sillä ei kuitenkaan ole pysyvää vaikutusta. Ajan mittaan tehokkuus laskee aikaisemalle tasolle. Jotta palkkausta ja palkitsemista

käyttämällä saataisiin pysyviä vaikutuksia, tulisi työntekijän palkkaa nostaa tasaisin väliajoin. (Drafke 2006, 360.)

Motivaatiovaikuttajat puolestaan liikkuvat välillä ”ei tyytyväinen” ja ”tyytyväinen”. Jotta työntekijä olisi täysin tyytyväinen työhönsä, tulisi kuviossa 2 eriteltyjen motivaatioon vaikuttavien asioiden olla kunnossa. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä, on hän myös motivoitunut kehittymään ja kasvamaan työtehtävässä. (Drafke 2006, 359 - 360.)

Työtä tekemällä saavutettavat asiat ja onnistumiset toimivat motivaatiotekijänä työntekijälle. Kun työntekijä saa jotakin aikaiseksi ja näkee työnsä lopputuloksen, seuraa siitä saavutuksen tunne työntekijälle. Esimerkkinä tästä voidaan verrata työtä, jossa työntekijä suorittaa pientä, vähäistä aikaa vievää toimenpidettä liukuhihnalla, työhön jossa työntekijä esimerkiksi rakentaa jotakin alusta loppuun. Saavutuksen ja onnistumisen tunne on huomattavasti suurempi työntekijällä, joka näkee työnsä vaikutuksen ja merkityksen. Tästä tunteesta työntekijä motivoituu ja on tyytyväisempi työhönsä. (Drafke 2006, 360.)

Ihmistä motivoi tunnustuksen saaminen. Työpaikalla saatu tunnustus hyvin suoritetusta työstä nostaa työntekijän itsetuntoa ja tätä kautta motivaatiota. Vaikka yrityksellä ei menisi hyvin ja tulokset eivät olisi korkeita, saavat työntekijät silti tunnustuksen kautta ajatuksen siitä, että he ovat jossain määrin tärkeitä ja että heidän työpanoksellaan on merkitystä. Työntekijän merkityksen tunnustamisella parannetaan työntekijän itsetuntoa ja statusta ja tätä kautta työtyytyväisyyttä. (Drafke 2006, 361.)

Työ itsessään ja sen mielekkyys ovat tärkeitä motivaatiovaikuttajia. Työtehtäväänsä tyytyväinen on yleensä ajoissa työpaikalla eikä ota usein sairaslomaa, mikä tehostaa osaltaan koko työyhteisön toimintaa. Työnkuvaa, mikä ei itsessään ole vielä työntekijälle mielekäs eikä motivoi työntekijää kehittymään, voidaan parantaa nostamalla työntekijän vastuuta ja parantamalla tämän etenemismahdollisuuksia. Kun työntekijä tuntee saavansa vastuusta, nousee ajatus työn tärkeydestä kokonaistoimintaa ajatellen. Tunne työn ja oman työpanoksen tärkeydestä, sekä tunne mahdollisuudesta päästä eteenpäin uralla, parantavat työntekijän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Drafke 2006, 360 - 361.)

### **3 Työntekijän motivaatio**

#### **3.1 Työntekijän työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän stressin, uupumuksen ja terveyden tilaa. Se sisältää niin psyykkisen kuin fyysisen hyvinvoinnin. Työpaikalla työhyvinnoisista huolehtiminen tarkoittaa pääasiassa ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, joilla pyritään ylläpitämään työntekijän työkykyä. Työhyvinvointi kuitenkin sisältää myös terveydenhuollon, sekä muut mahdolliset hoitokeinot työntekijöiden pahoinvointiin. Työnorganisoinnilla ja työnmuotoilulla pyritään järjestelemään työolosuhteet tuloksetekemisen kannalta työntekijälle optimaalisiksi. Tämä sisältää niin työturvallisuuden ja ergonomian työpaikalla, kuten myös työnmuotoilun siten, ettei työtehtävistä ja prosesseista seuraa turhaa taakkaa ja aiheudu tarpeetonta stressiä työntekijälle. (Kärkkäinen, 2002. 23 – 27.)

Työhyvinnoinnista huolehtiminen on hyvä tapa näyttää henkilöstölle, että esimiehet arvostavat näiden työpanosta ja arvostavat heitä yksittäisinä henkilöinä huolehtien heidän hyvinvoinnista. Työhyvinnoinnin järjestäminen ja sen ylläpitäminen onkin yrityksen johdon vastuulla. Esimiesten tehtävänä on järjestää työolosuhteet sellaisiksi, että jokaisella on mahdollisuus onnistua työssään. Työpaikan ulkopuoliseen elämään ja mahdollisiin stressitekijöihin ei esimiehillä ole oikeutta puuttua, mutta sellaiset vaikuttajat kuten perhetilanne, on hyvä ottaa huomioon. Tukemalla ja tarjoamalla liikuntamahdollisuuksia, esimies voi myös pyrkiä edistämään työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyvät tekijät eivät ole aina sidoksissa suoraan tulokseen ja työssä menestykseen, mutta vaikuttavat työntekijän työkykyyn ja sitä kautta työsuoritukseen. Työhyvinvointi on yksilöllistä. Eri työntekijöille saattaa seurata pahoinvointia ja stressiä erilaisista tilanteista. Tästä syystä työhyvinvoinnin organisoinnista työpaikalla onkin pidettävä huolta ja siihen on perehdyttävä, jotta se toimisi toivotulla tavalla. ( Kärkkäinen, 2002. 23 - 27.)

### 3.2 Työn sisältö

Kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja haastavaksi, on sillä suoravaikutus työhyvinvointiin ja motivaatioon. Motivoituneella työntekijällä on yleensä vähemmän sairaspöissaoloja, saavuttaa parempia tuloksia ja ottaa enemmän vastuuta työssään. Työnkuvan tulee olla haastava ja työtehtävät tulisi suunnitella työntekijälle sopiviksi ja mielekkäiksi. Työtehtävien suunnittelua kutsutaan työn muotoiluksi. Tällä tavoitellaan tehokkuutta ja hyviä tuloksia niin yksilö kuin yhteisötasolla. Työn muotoilulla pyritään luomaan työolosuhteet jotka täyttävät kannustavat työominaisuudet. Nämä ominaisuudet on lueteltu kuviossa 3. (Ruohotie & Honka 2002, 144 - 145.)



Kuvio 3. Kannustavat työominaisuudet (Ruohotie, Honka 2002, 145.)

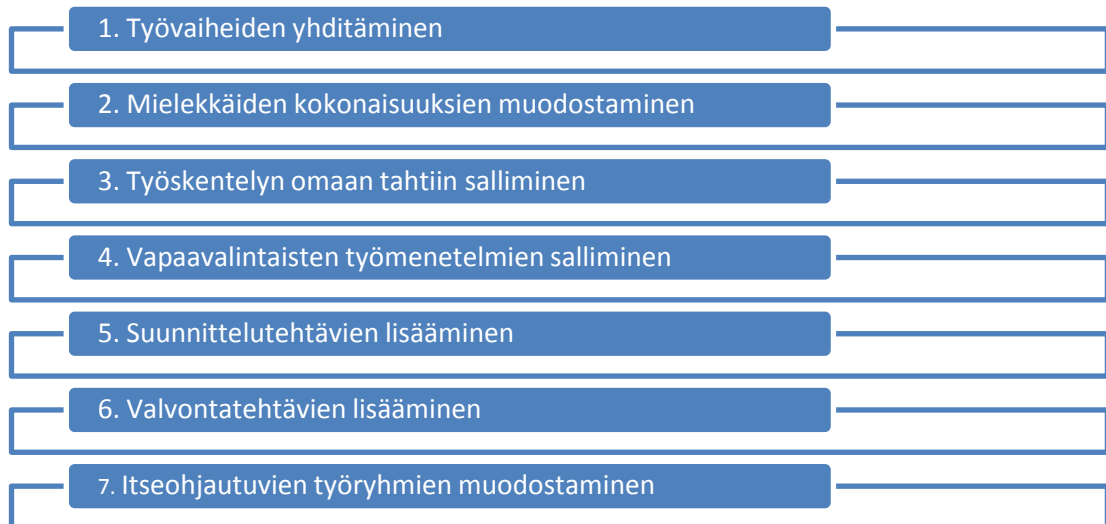
Kuvion 3 ensimmäistä ominaisuutta kuvaavat tehdyn työn mielekkyyttä, kun taas neljäs ominaisuus kuvaa työntekijän saamaa vastuuta ja itsenäisyyttä. Viides kertoo miten tietoinen työntekijä on työnsä tehokkuudesta. Työn tulisi vaatia työntekijältä tietoa ja taitoa ja sekä haastaa työntekijää. Yksinkertaiset ja itseään toistavat työsuoritukset eivät kannusta työntekijää käyttämään taitojaan. Tehtävät, joissa työntekijä joutuu venymään kyvyillään, mahdollisesti kykyjen rajoille asti, kannustavat ja motivoivat työntekijää eniten. (Ruohotie, Honka 2002, 144-146.)

Haastavuuden lisäksi työn tulisi tuntua mielekkäältä. Työntekijälle on kannustavampaa tehdä jotain suurempaa kokonaisuutta. Tällöin työntekijä saa kuvan tehtävänsä merkityksestä eikä työ koostu vain pienistä rutiinimaisista tehtävistä. Työn merkityksellä tarkoitetaan myös tehtävän työnmerkitystä toisille työntekijöille. On



motivoivaa tehdä työtä, jonka tulosten tietää vaikuttavan positiivisesti työkaverin työhön tai mahdollisesti koko työyhteisön menestykseen. Lisäksi itsenäinentoiminta työtä tehdessä on kannustavaa. Tieto siitä, että mahdolliset onnistumiset ja tulokset ovat seurausta työntekijän omista valinnoista ja päätöksistä, on paljon motivoivampaa kuin jos työntekijä olisi saanut tarkat ohjeet ja työvaiheet korkeammalta taholta. Viimeisenä kannustimena toimii työstä saatava palaute. Palaute voi tulla esimieheltä, tai palaute voi olla nähtävissä suoraan työntuloksista. Onnistumiset ruokkivat uusiin onnistumisiin ja tieto siitä, että on tehnyt työnsä hyvin on kannustavaa ja motivoivaa.. (Ruohotie & Honka 2002, 144 - 146.)

Edellä listattuja työnominaisuuksia pyritään saavuttamaan ja muokkaamaan työntekijälle "muotoilemalla työtä". Kun työnkuva onnistuneesti muotoillaan vastaamaan työntekijän henkilökohtaisia kykyjä ja vaatimuksia saavutetaan mahdollisimman kannustava ja motivoiva lähtökohta hyvän tuloksen tavoitteluun. Tärkeimpiä työn muotoilun välineinä ovat "työn rikastaminen" sekä "työn laajentaminen". Rikastamalla työtä nostetaan työntekijän vastuuta ja omaapanosta työn suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä toimii kannustimena työntekijälle, mutta myös vapauttaa esimiehiä työtehtävien suunnittelusta muihin tehtäviin. Työtä laajentamalla muutetaan työtehtäviä. Voidaan yhdistellä eri osioita miellyttävimmiksi kokonaisuuksiksi tai muuttaa suoritettavien tehtävien suoritusjärjestystä. Kuviossa 4 on eritelty erilaisia työn muotoilun työkaluja joilla pyritään vaikuttamaan motivaatioon ja sitä kautta tehokkuuteen. (Ruohotie, Honka 2002, 148-149.)



Kuvio 4. Työn muotoilun keinot (Ruohotie & Honka 2002, 149 - 150.)

Yhdistelemällä pieniä työtehtäviä voidaan rikkoa rutiinia ja poistaa pieniä yksittäisiä ei niin kannustavia osuuksia työstä. Työn vaihtelevuus toimii motivoivana tekijänä yhdessä yhdessä mahdollisuuden kanssa käyttää omaa osaamistaan. Lisäksi yhdistelemällä eri työtehtäviä tehtäviä työntekijälle syntyy hoidettavaksi suurempia kokonaisuuksia. Suorittamalla suurempia kokonaisuuksia työntekijä saa parempaa kuvaa työnsä merkityksestä ja vaikutuksesta. Suoritettuaan kokonaisuuden, näkee työntekijä heti työnsä vaikutukset. Kun taas pienten tehtävien vaikutusta suurempaan kokonaisuuteen on vaikeampi hahmottaa. Sallimalla työskentely omaan tahtiin nostetaan työntekijän vastuun tunnetta. Tällä voidaan poistaa kiireen tuntua, antamalla työntekijälle mahdollisuus tarkistaa tehdyn työn tulokset ja tehdä mahdollisia korjauksia. Sallimalla työskentely omaan tahtiin ja sallimalla vapaavalintaisia työmenetelmiä, luodaan työntekijälle kuva itsenäisyydestä. Tällöin työntekijä tuntee, että hän on vastuussa työstään ja hallitsee suoritettavaa työtehtävää. Lisäksi antamalla työntekijöille mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja sallimalla itsenäinen aikatauluttaminen ja valvonta, nostetaan työntekijöiden itsenäisyyteen ja vastuun tuntoa. Vallan jakaminen toimii työntekijöille kannustimena suorittaa annetut tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla. (Ruohotie & Honka 2002, 149 - 150.)

”Jos jokin kolmesta tekijästä – motivaatio, valmius, mahdollisuudet – puuttuu, on koko tulos nollan arvoinen”. (Ruohotie & Honka, 2002, 34.) On huolehdittava, että työntekijällä on kaikki valmiudet suorittaa annettu työ parhaalla mahdollisella tavalla.

Korkea taitotaso ei riitä korvaamaan huonosti suunniteltua työtehtävää ja hyvä työntekijä ei voi suoriutua annetusta tehtävästä parhaalla mahdollisella tavalla, jos hänelle ei ole selvää minkälaisia tuloksia tehtävältä odotetaan. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä pysyy motivoituneena ja että työntekijä energia on suunnattu annettuihin tavoitteisiin. Huono suunnittelu, vähäinen aika sekä liian korkeat tavoitteet lisäävät työntekijän ahdistuneisuutta. Tällöin on riski, että työntekijä suuntaa energiansa oman ahdistuksensa selvittämiseen, eikä niinkään annettuihin tehtäviin ja tavoitteisiin. (Ruohotie & Honka 2002, 34.)

### 3.3 Palaute ja palkitseminen

Palkitsemisella on suuri merkitys työntekijän motivaatiolle ja rahallisella palkalla on useita merkityksiä työntekijälle. Tekemällä työtä ihminen ansaitsee rahaa, jolla pystyy täyttämään työn ulkopuolisia haluja ja tarpeitaan, esimerkiksi matkustamalla tai ostamalla erilaisia hyödykkeitä. Palkalla on symbolista arvoa, kun mitataan työpaikan hierarkiaa ja verrataan työntekijöiden välistä tärkeyttä. Oma palkka verrattuna muiden työntekijöiden palkkaan onkin usein tärkeämpi statuskysymys, kuin palkan rahallinen arvo itsessään. (Rubenowitz 1984, 77.)

Palkka ja palkitseminen on keino ylläpitää työntekijöiden motivaatiota. Lähtökohtana on, että työntekijä saa palkan tekemästään työstä kun työn tulos pystytään mittaamaan ja näkemään. Työn vaativuus ja haastavuus yhdessä työntekijän pätevyyden ja työntulosten kanssa muodostavat palkan. Palkkaan vaikuttavat myös erillaiset kannustinjärjestelmät kuten pätevyyslisät, bonukset ja provisiot. Pätevyyslisä on pieni palkankorotus joka maksetaan työntekijälle tämän tehdessä työnsä erityisen hyvin tai tulosten ollessa erityisen korkeita. Pätevyyslisää voidaan maksaa myös työntekijälle joka työskentelee esimerkiksi vuoro esimiehenä. Tämä erottaa pätevyyslisän bonuksista, jotka ovat sidoksissa tuloksiin. Tulospalkkaa voidaan maksaa niin yksittäiselle työntekijälle, ryhmälle tai osastolle. Palkitsemisjärjestelmä tulisi rakentaa siten, että työntekijä tietää ansainneensa esimerkiksi bonuksen. Jos työntekijä tuntee ettei hänellä ollut mahdollisuutta vaikuttaa mahdollisiin bonuksiin, ei kannustinjärjestelmälle ole toivottua vaikutusta. (Juuti 1989, 57-58.)

Arvostus ja palaute liittyvät keskeisesti yrityksen palkitsemiseen. Arvostuksen ja huomion saaminen on jokaiselle ihmiselle tärkeää. Kun työntekijää tuntee, että hänen tekemäänsä työtä ja häntä itseään ihmisenä arvostetaan työpaikalla, parantaa se työntekijän tehokkuutta. Työntekijöiden kohtaaminen ja käsittely yksilöinä ja ihmisinä ovatkin esimiehelle tärkeitä työkaluja. Arvostuksen tunne syntyy pienistä ja arkisista asioista. Tervehtiminen käytävällä tai kuulumisien kysely tauolla luo työntekijälle tunteen, että esimies on kiinnostunut hänen hyvinvoinnistaan. Onkin tärkeää, että yrityksen arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä, eivätkä jää ainoastaan yrityksen vuosikertomukseen. Kyse ei ole siis vain arvoista, vaan myös niiden näyttämisestä ja toteuttamisesta. (Juuti 1989, 57 - 58.)

Palkitseminen on yksi yleisimmistä esimiehen välineistä osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan. Maksamalla tulos palkkioita ja bonuksia, työntekijät tuntevat, että heidän tekemäänsä työtä arvostetaan ja huomioidaan. Tällaiset käytännöt kasvattavat motivaatiota ja tehokkuutta myös tulevaisuudessa. Palkitsemisessa on kuitenkin aina muistettava oikeudenmukaisuus ja perusteltavuus. Ilman perusteltavissa olevaa palkitsemis järjestelmää, häviää pohja työyhteisön arvoilta ja palkitsemisjärjestelmältä. Tästä seuraa vain työpahoinvointia ja epätietoisuutta, jotka vievät huomion työltä itseltään. (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkala 2005, 237 - 241.)

Suullinen palautteen antaminen on yksi yleisimmistä palkitsemismuodoista. Suullisen palautteen hyviä puolia on sen edullisuus ja ettei se ole sidottu työehtosopimukseen tai muihin rajoitteisiin. Vastaanottamalla palautetta työntekijä saa arvostusta työstään ja vinkkejä mahdollisiin kehityskohtiin. Toisaalta jos työntekijä ei saa minkäänlaista palautetta työstään, saattaa työ alkaa tuntua merkityksettömälle. Palautteen ansiosta työntekijä tietää mihin asioihin hänen tulee keskittyä jatkossa. Ilman palautetta työtehtävien suorittaminen on hankalaa, kun työntekijä ei tiedä tekeekö hän oikeita asioita ja miten onnistuneesti. Työkavereilta ja esimieheltä saatava palaute motivoi työntekijää. Positiivinen palaute myös näyttää työntekijälle ja työyhteisölle minkälaisia työsuorituksia työpaikka arvostetaan. Myös negatiivinen palaute voi toimia motivoivana tekijänä työntekijälle. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukaisesti annettu negatiivinen palaute näyttää työntekijälle, missä asioissa hänen tulee kehittyä ja kertoo minkälaisiin tuloksiin tämän tulisi pyrkiä. Oikein annettuna negatiivinen palaute voi olla

kannustavampi työntekijälle, kuin epäoikeudenmukaisesti annettu positiivinen palaute. Kielellisen palautteen antamiseen tulisi varata aikaa ja antaa työntekijälle mahdollisuus keskustella asiasta väärinkäsitysten välttämiseksi. Keskustelemalla kielteisistä asioista, esimies ja alainen saattavat selvittää ongelmia joiden olemassa oloa ei ole aikaisemmin tiedetty tai joihin ei oltu uskallettu puuttua. (Hakonen ym. 2005, 245-246.)

## **4 Motivaatio esimiestasolla**

### **4.1 Esimiehen rooli**

Nykyisessä työelämässä odotetaan yksilöiden persoonien ja roolien esiintulemista. Yhteistyö asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa, sekä työskenteleminen työpaikalla edellyttää työntekijöiltä ja esimiehiltä henkilökohtaista panosta ja vastuuta. Itsensä johtaminen on yksi onnistumisen edellytyksistä luodessa kannattavia ja kestäviä vuorovaikutussuhteita. Luomalla oman persoonallisen tavan toimia varmistetaan, että yksilö jaksaa ja pystyy työskentelemään tehokkaasti eri tilanteissa. (Leskelä 2001, 13.)

Yritykset ja työyhteisöt pyrkivät muuttumaan ja kehittymään jatkuvasti saavuttaakseen kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Muutuva ja kiristyvä kilpailu yritysten välillä edellyttääkin työntekijöiltä ja esimiehiltä vaativia, mutta tärkeitä ominaisuuksia kuten reagointikykyä, muuntautumis- ja oppimiskykyä, yhteistyötaitoja sekä henkistä- ja fyysistä kestävyyttä. Lisäksi esimiehiltä odotetaan monia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja, jotta he voisivat tehokkaasti johtaa alaisiaan. Henkilöstö ja sen kehittäminen ovatkin tärkeitä tekijöitä yritystoiminnassa. Yrityksen johdon ja esimiesten tulee selvittää, mikä rooli henkilöstöllä on yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Yksinään toimiva henkilöstöosasto ei pysty kehittämään henkilöstön toimintaa järkevästi ja yritykselle kannatavaksi. Sidottaessa henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön kehittäminen yrityksen strategiaan, vältytään epäselvyyksiltä ja varmistetaan, että kaikki työskentelevät kohti yhteistä asetettua tavoitetta. Esimerkki ja aloite kehittää henkilöstöä on tultava johdolta ja esimiehiltä. Tavoitteena olisi, että johto luo strategian ja tavoitteet jonka esimiehet ja henkilöstö sitten toteuttavat. Henkilöstöasiantuntija toimisivat molempien apuna ja sidoksena yhdistäen nämä kaksi. (Järvinen 2001, 18-26.)

Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät työskentelemään yrityksen antamien ohjeiden mukaisesti, pyrkien saavuttamaan johdon asettaman tavoitteen. Tavoitteena on, että esimies saa työntekijät työskentelemään näitä asioita tavoitellen oma-aloitteisesti. Tärkeänä vaikuttajana tässä toimii motivoivan ilmapiirin luominen. Esimiehen tulisi pyrkiä luomaan ilmapiiri, mikä suosii niin yksittäisen työntekijän, kuin ryhmän motivaation kasvua. Ilmapiirin luomiseen vaikuttaa esimiehen henkilökohtainen suhde omaan johtamiseensa ja suhde alaisiin. Toisena vaikuttajana toimii motivoivan ilmapiirin yleinen rakenne. Henkilökohtainen ja vilpitön suhde ja kiinnostus alaisten hyvinvointiin ja kuulumisiin välittyy työntekijöille. Oppimalla tuntemaan alaistensa taustoja ja tavoitteita, esimies huomaa, että eri ihmisiä motivoi erilaiset asiat kuten raha, etenemismahdollisuudet tai vastuu. Tätä hyväksikäyttäen esimiehen on helpompi motivoida alaisia työpaikalla ja luoda esimiessuhdetta. Huolehtimalla työntekijöiden tarpeista ja ongelmista esimies pystyy luomaan oma-aloitteisen ja motivoituneen työilmapiirin. Olemalla itse innostunut ja kiinnostunut työpaikan tapahtumiin ja työhön itsessään, on mahdollisuus tartuttaa samanlainen asenne myös työntekijöihin. (Järvinen 2001, 18 - 26.)

Motivoituneeseen ilmapiiriin kuuluu, että työntekijä tuntee työhönsä kuuluvan muutakin, kuin ainoastaan fyysinen suorittaminen ja rahallinen palkka. Tekemällä yhteisölle selväksi tavoitteet ja odotukset, annetaan työnteolle suurempi merkitys. Yksilö tasolla keskustelu työntekijän odotuksista, tavoitteista ja vaatimuksista antaa työlle syyn ja merkityksen. Samalla luodaan kuva kuulumisesta suurempaan työyhteisöön. Keskustelun on oltava avointa, niin annettaessa palautetta työntekijälle hänen suorituksista, kuin myös annettava työntekijälle mahdollisuus ilmaista mielipiteensä rakentavasti. Lopulta esimiehen on ymmärrettävä, että hän johtaa ja asettaa käytännöt ja tavoitteet työpaikalla. Sallimalla keskitason suoritukset ja antamalla ulospäin kuvan toimimattomuudesta, on todennäköistä että samanlainen toiminta jatkuu. Päättäväisellä toiminnalla ja esimerkillä luoden hyviä odotuksia esimies myös todennäköisemmin saa niitä. (Leskelä 2001, 42 - 47.)

#### 4.2 Johtamistyyli ja ominaisuudet

Erilaiset johtamismallit ja tyylit on luotu helpottamaan esimiehen toimintaa. Tunnistamalla omat vahvuudet ja heikkoudet, on esimiehen helpompi kehittää omaa ja alaistensa työskentelyä. Esimiehen tehtävään kuuluu alaisten opastaminen ja ohjaus

erilaisissa työmaailman tilanteissa. Tilanteesta riippuen on esimiehen osattava lähestyä alaista ja mahdollista ongelmaa tilanteen vaatimalla tavalla. Esimiehen ei pidä, eikä tarvitse muuttaa persoonaansa ja itselleen luontevaa tapaa toimia, mutta on hyvä ymmärtää erilaisia lähestymistapoja ja johtamistyyliä. Alaiset näkevät ja tiedostavat esimiehensä johtamistyylin ja käyttäytymisen. Tästä syystä esimiehen ei ole hyvä ryhtyä esittämään jotain mitä hän ei ole. Omalla rehellisellä persoonalla käyttäen hyväksi ja ymmärtäen erilaiset johtamismallit, esimies saavuttaa alaistensa luottamuksen parhaiten. (Joutsenkunnas 1996, 110 - 111.)

Vaikka jokainen esimies on yksilöllinen, voidaan kuitenkin erotella ominaisuuksia, joita on havaittu löytyvän menestyviltä esimiehiltä: päämäärätietoisuus, johtamistaito, voimavarojen kehittäminen, muiden huomioon ottaminen ja ryhmätoimintojen johtaminen. Päämäärätietoisuudella tarkoitetaan, että esimies pitää yrityksen asettamat tavoitteet mielessä ja saa työntekijät tekemään töitä niiden tavoitteiden saavuttamiseksi, hyödyntäen johdolta saatuja, esimerkiksi taloudellisia resursseja. Menestyvältä esimieheltä tulee löytyä myös johtamistaitoja. Tässä tapauksessa näihin taitoihin kuuluu esimerkiksi esiintymiskyky, jota tarvitaan vuorovaikutustilanteissa niin asiakkaiden kuin alaisten kanssa. Loogisuutta tarvitaan johdettaessa kokonaisuuksia, esimiehen tulee pystyä ymmärtämään eri osastojen toiminta ja sitoa ne yhteen yrityksen strategian kanssa. Lisäksi esimiehellä tulee olla auktoriteettia ja itseluottamusta. Näiden ominaisuuksien avulla esimies pystyy toimimaan omalla tavallaan yrityksen keulakuvana näyttäen esimerkkiä alaisilleen. Esimiehellä on hyvä olla myös ihmissuhdetaitoja ja ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä, niin alaisten kuin omastaan. Ymmärtämällä alaistensa käytöstä ja syitä tuohon käyttäytymiseen, pystytään luomaan sellaiset olosuhteet, että jokaisella työntekijällä on hyvä tehdä töitä ja mahdollisuus kehittyä. Sama koskee myös esimiestä itseään. Tiedostamalla omat kykynsä, esimiehen on helpompi asettaa itselleen tavoitteita. Puolestaan tunnistamalla omat heikkoutensa, on helpompi suunnitella miten puutteellisia asioita kehitetään. Lopulta on hyvä muistaa, että esimiehen oma motivaatio ja asenne näkyy ulospäin alaisille mikä vaikuttaa esimiehen asemaan ja auktoriteettiin ja lopulta työntekijöiden työtuloksiin. (Ruohotie & Honka 1999, 184 - 189.)

### 4.3 Muutosjohtaminen

Yrityksen pyrkiessä kehittymään joutuu se muuttumaan ja muuntautumaan jatkuvasti. Osat muutoksista ovat pienempiä ja osat suurempia. Pienempiä muutoksia, jotka ovat usein pieniä parannuksia tai järjestelyjä työpaikalla, kutsutaan ensimmäisen asteen muutoksiksi. Toisen asteen muutokset puolestaan ovat suuria uudistuksia tai muutoksia työyhteisössä. Suuret muutokset vaativat paljon yrityksen esimiehiltä. Työntekijöiden työmotivaatio on pidettävä korkealla, samalla kuin pyritään ajamaan läpi suuria muutoksia työpaikalla, jotka usein aiheuttavat muutosvastarintaa. Kohdatessa suuria muutoksia ihmiselle syntyy pelko henkilökohtaisista menetyksistä ja oman energian riittämisestä muutoksen keskellä. Näistä puolustusmekanismeista johtuvaa joustamattomuutta kutsutaan muutosvastarinnaksi. (Viitala 2004, 88 - 90.)

Muutosvastarinnan taustalla voi olla työntekijöiden tiedonpuute liittyen muutokseen, tällöin työntekijät eivät ymmärrä muutoksista seuraavia positiivisia vaikutuksia vaan näkevät muutoksen vain ylimääräisenä taakkana. Henkinen laiskuus ja turtumien omaan työtehtävään ja asemaansa aiheuttaa puolestaan muutosvastarintaa, kun työntekijä uskoo joutuvansa tekemään enemmän töitä muutoksen eteen ja muuttamaan arkeaan muutoksen vuoksi. Pelko ja turvattomuus liittyen omaan työpaikkaan kohtaan syntyy, kun työntekijä pelkää muutoksen uhkaavan hänen työtään työpaikalla. Kaikissa edellä mainituissa esimerkeissä on vahvasti taustalla tiedon puute muutokseen liittyen. (Viitala, 2004, 88 - 90.)

”Tutkimusten mukaan vaikutusvaltaisten yksilöiden mielipide muokkaa ryhmän mielipidettä”. (Viitala 2004, 95). Toimivan muutosprosessin voi näin ajatella alkavan esimiehistä ja johtajista. Muutosjohtamisen on hankalaa tilannejohtamista ja se kysyy esimieheltä hyvää itsetuntoa. Se vaatii esimieheltä hyvää tilanteenlukutaitoa siitä, minkä tyyppistä johtamista ja esimerkkiä työpaikalla tarvitaan. Joissain tilanteissa voi olla parempi toimia vahvalla auktoriteetilla, kuin joissain tilanteissa kevyempi ja sallivampi johtaminen toimii paremmin. Joissain tilanteissa täytyy työntekijöille antaa tilaa ja aikaa niin sanotusti sulatella tulevia muutoksia. (Viitala 2004, 95 - 96.)

Esimiehen näkökulmasta on tärkeää luoda muutosprosessin keskelle avoin ilmapiiri. Sallimalla työntekijöiden ilmaista mielipiteensä, voidaan löytää uusia parannuskeinoja tai annetaan työntekijöille mahdollisuus purkaa pahaoloa. Avoimeen ilmapiiriin kuuluu myös muutokseen liittyvän tiedon jakaminen. Antamalla tietoa muutoksen luonteesta ja



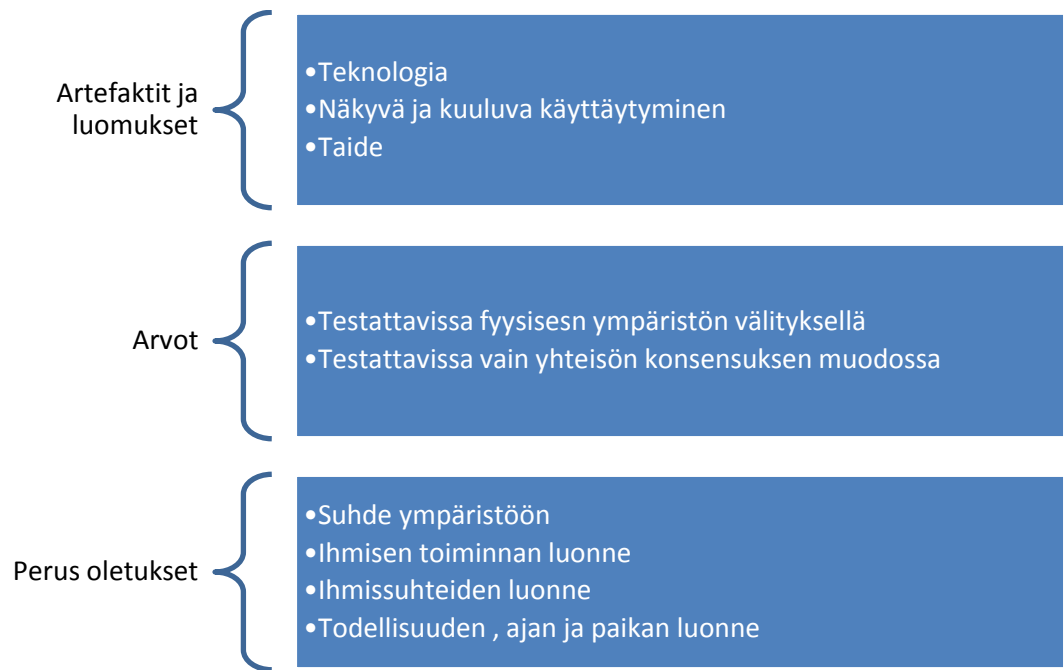
aikataulusta, annetaan työntekijöille mahdollisuus valmistautua tulevaan. Samalla esimies voi valmistella mahdollista kokousta tai koulutusta asiaan liittyen. Tällöin varmistetaan, että tieto on varmasti mennyt kaikille perille ja annetaan samalla työntekijöille mahdollisuus sanoa mielipiteensä tai ehdotuksensa liittyen muutokseen. Näissä tilanteissa esimieheltä vaaditaan hyvää itsetuntoa ja auktoriteettia, pystyä ottamaan vastaan alaisten eriävät mielipiteet samalla perustellen muutoksen tuomia positiivisia vaikutuksia. (Viitala 2004, 95 - 96.)

## **5 Motivaatio työyhteisössä**

### **5.1 Yrityskulttuuri**

Työyhteisöllä ja yrityskulttuurilla tarkoitetaan usein ryhmää ihmisiä, jotka ovat yhdessä ratkoneet ongelmia ja suorittaneet tehtäviä, joista on syntynyt yhteisiä toimintamalleja ja ajatus ryhmän yhteenkuuluvuudesta ja merkityksestä. Jotta tällaisia automatisoituneita toimintamalleja ja näkemyksiä ryhmän olemassaolosta syntyisi, tulee kulua riittävä määrä aikaa ja ryhmän päästä useita kertoja toimimaan yhdessä. Näin ollen yrityskulttuurin on jotain opittavaa. Organisaation sisällä voi esiintyä myös erilaisia yrityskulttuureja. Johtoportaalla voi olla omanlainen yrityskulttuuri joka on syntynyt ajan saatossa esimiesten välille, kun taas markkinointi- tai henkilöstöosastolla on oma tapansa toimia ja omanlaisensa kulttuuri. (Schein 1991, 23-24.)

Yrityskulttuuri muodostuu erilaisista vaikuttajista kuten fyysiset työolosuhteet, yrityksen sisäinen kommunikaatio tai yrityksen arvot. Nämä vaikuttajat voidaan vielä luokitella eri kulttuuritasoille.



Kuvio 5. Yrityskulttuuri (Schein, 1991, 32).

Kuviossa 5 on jaoteltu yrityskulttuurin osatekijät eri kulttuuritasoille. Ensimmäisellä tasolla ovat näkyvissä olevat luomukset ja artefaktit. Nämä sisältävät kaiken työyhteisön tuottaman kirjallisen ja sanallisen materiaalin, kuten myös mahdolliset taiteelliset luomukset ja ryhmänjäsenten näkyvän ja kuuluvan käyttäytymisen. Toiselta asteelta löytyvät yrityskulttuurissa esiintyvät arvot. Arvot kertovat minkälaiset toimintamallit ovat yrityksessä hyväksyttäviä ja minkälaiset eivät. Onnistuneiden suoritusten kautta jotkin ratkaisut ovat havaittu toimiviksi ja tätä kautta niiden arvostus on kasvanut. Yrityksen arvot ovat usein selkeitä ja suoria. Julkaisemalla arvonsa, yritys näyttää ulkopuolelle ja omille työntekijöille minkälaisia asioita yrityksessä arvostetaan, esimerkiksi ekologisuus tai lähimmäisestä huolehtiminen.

Kun yrityksen julkaisemat arvot käyvät yksiin työntekijöiden arvojen kanssa sekä työpaikalla vallitsevien arvojen kanssa, luo se työyhteisöön yhteenkuuluvuudentunnetta. Kolmannelta tasolta löytyvät niin sanotut perusolettamukset. Kun yrityksessä on tarpeeksi kauan toimittu tietyllä tavalla, on kyseinen toimintamalli muodostunut itsestäänselväksi eikä sitä enään kyseenalaisteta. Joissain tapauksissa kun jokin ratkaisu tai toimintamalli on ollut käytössä riittävän kauan, tuntuvat vaihtoehtoiset ratkaisut huonommilta ja omituisemmilta. (Schein 1991, 31 - 38.)

Koska yrityskulttuurin eri tasot vaikuttavat suoraan niin työyhteisöön, on niiden ymmärtäminenkin tärkeää. Jos jollain asialla on vaikutusta koko yrityksen toimintaan ja tehokkuuteen, sekä työntekijöiden viihtyvyyteen, ei sen merkitystä tule aliarvioida. Tutkimalla yrityksen kulttuuria, voidaan selvittää yksittäisten työntekijöiden tuntemuksia ja syitä mahdollisiin ongelma-kohtiin. Samalla tavalla voidaan luoda yrityskulttuurista yrityksen vahvuus ja mahdollinen kilpailuetu, esimerkiksi henkilöstön hyvän kohtelun tai yrityksen ympäristöstävällisyyden kautta. (Schein 1991, 41 - 42.)

## 5.2 Työyhteisön hyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan jokaisen työntekijän fyysistä ja henkistä hyvinvointia, vireystilaa ja tunnetasoa. Kun puhutaan yrityksen ja organisaation työhyvinvoinnista, tarkoitetaan sillä koko työyhteisön hyvinvointia. Yksittäisillä työntekijöillä on kuitenkin erilaisia tarpeita ja odotuksia ja on esimiesten ja yrityksen vastuulla pyrkiä vastaamaan näihin vaatimuksiin. (Ahonen & Ojala 2005, 27 - 28.)

Työyhteisö pyritään muodostamaan ja organisoimaan siten, että yksittäisten työntekijöiden tiedot ja taidot saadaan toimimaan toisten työntekijöiden kykyjen kanssa muodostaen tehokkaan ja toimivan kokonaisuuden. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin laiminlyöminen vaikuttaa myös muiden työntekijöiden työtulokseen ja tätä kautta koko työyhteisöön. Työyhteisön hyvinvointia pyritään usein ylläpitämään ja parantamaan terveydenhuollolla, virkistyspäivillä ja myös työympäristöstä ja työvälineistä huolehtimalla. Vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen onkin esimiesten ja yrityksen vastuulla, on myös työntekijöiden tultava vastaan ja pidettävä huolta omasta hyvinvoinnistaan, esimerkiksi yrityksen tarjoamilla mahdollisuuksilla kuten liikuntaseteleillä. (Ahonen & Ojala 2005, 33 - 34.)

Yritykset pyrkivät aina saavuttamaan kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. Mahdollisia kilpailu etuja voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelu, tuotteiden laatu, innovatiivisuus tai kustannustehokkuus. Työntekijöiden hyvinvoinnilla on suuri merkitys tuon kilpailuedun saavuttamisessa. Jos työntekijät eivät ole motivoituneita ja tyytyväisiä työhönsä tai työnkuvaansa, välittyy se asiakkaille asiakaspalvelun kautta tai tuotannossa

tuottavuuden kautta. Huolehtimalla yrityksen terveydenhuollosta ja liikuntamahdollisuuksista, vähennetään työpaikan sairaspöissaoloja, mikä vaikuttaa suoraan tuottavuuteen ja tehokkuuteen työpaikalla, jolla on suoravaikutus hintakilpailukykyyn. Parantamalla puolestaan työntekijöiden viihtyvyyttä ja motivaatiota, parannetaan asiakaspalvelun- ja toiminnanlaatua, joilla voidaan hankkia kilpailuetua markkinoilla. Tukemalla työpaikalla innovatiivisuutta ja uskallusta yrittää, yritys ei vain pidä yllä kilpailukykyä ja työhyvinvointia, vaan myös luo kuvaa hyvästä työpaikasta, joka toimii houkuttimena osaavalle työvoimalle. Tätä kautta yritys pitää yllä osaamista ja oppimista työpaikalla, samalla säilyttäen motivoivan ja hyvinvoivan ilmapiirin. (Ahonen & Ojala 2005, 69 - 70.)

Huolehtimalla työntekijöiden hyvinvoinnista, kehitetään myös henkilöstön henkistäpääoma. Tähän kuuluu työsuojelu, yhteisöllisyyden tunteen luominen sekä työpaikan ilmapiirin kehittäminen. Työsuojelulla tarkoitetaan työntekijöiden henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin varmistamista, turvaamista ja tarvittaessa hoitoa. Työsuojelun piiriin kuuluu esimerkiksi työpaikan työturvallisuudesta huolehtiminen, jolla pyritään välttämään työtapaturmien tai ammattitautien syntyminen. Organisaatio pyrkii vaikuttamaan työsuojeluun tarjoamalla mahdollisuuksia liikuntaan ja terveydenhuoltoon. (Ahonen & Ojala 2005, 69 - 70.)

Esimiehet puolestaan pyrkivät koulutuksen ja ilmapiirin kautta tukemaan työsuojelua. Tarjoamalla tarvittavat välineet ja koulutus työtehtäviin, vähennetään onnettomuusriskejä työpaikalla. Hyvä ilmapiiri edistää työntekijöiden henkistä hyvinvointia. Hyvä ilmapiiri tarkoittaa usein yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan avoimuutta työntekijöiden välillä, yhteen hiileen puhaltamista työtehtävissä ja työskentelemistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun työpaikalla vallitsee tunne, että kaikki työskentelevät yhdessä, tuntuu työtärkeämmältä ja mikä nostaa motivaatiota työpaikalla. Avoimuus ja kommunikaatio ovatkin tärkeitä vaikuttajia hyvän ilmapiirin luomisessa. Työpaikalla pyritään luomaan edellykset työntekijöiden väliselle keskustelulle järjestelemällä esimerkiksi yhteisiä projekteja, joissa eri osastot työskentelevät yhdessä. Järjestämällä viikottaisia kokouksia, annetaan työntekijöille mahdollisuus ensinnäkin päästä kertomaan ajatuksensa, keskustelemaan muiden kanssa työpaikan tapahtumista ja kuulemaan esimiesten ja muiden työntekijöiden mielteitä. Parhaiten yhteishenkeä ja ilmapiiriä luodaan kuitenkin ilman

järjesteltyjä tilaisuuksia, kuten kokouksia tai yrityksen sisäisiä juhlia, vaan parhaana välineenä toimii yhdessä onnistuminen ja työkavereiden kanssa avoinkeskustelu työpaikalla. (Ahonen & Ojala, 196 - 203.)

### 5.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Markkinakilpailussa menestyminen edellyttää yritykseltä muuntautumiskykyä. Yrityksen on pystyttävä reagoimaan markkinoiden muutoksiin ja kilpailijoiden liikkeisiin nopeasti ja oikealla tavalla pysyäksään mukana kilpailussa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen henkilöstön on oltava valmiina oppimaan ja sopeutumaan näihin muutoksiin. Henkilöstön suoritustason ja valmiuden ylläpitämistä ja kehittämistä kutsutaan henkilöstönkehittämiseksi. Henkilöstönkehittäminen tulee sitoa yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja strategiaan. Näin pidetään yllä yrityksen sisälle muodostunutta arvomaailmaa ja identiteettiä, eikä työntekijöiden tarvitse tehdä suuria muutoksia asenteisiinsa. Esimiehen vastuulla on tarjota työntekijöille mahdollisuus kehitykseen. Kehitystä seurataan ja edistetään kyselyillä, koulutuksella ja kehityskeskusteluilla. Lopulta on kuitenkin työntekijöiden vastuulla ottaa kaikki irti yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista. Tämä tarkoittaa avointa keskustelua esimiesten ja työkavereiden välillä mahdollisista ongelmista ja kehityskohdista. (Ruohotie & Honka 1999, 166 - 167.)

Yrityksen sisällä voidaan tehdä erilaisia mittauksia ja kartoituksia, joilla selvitetään henkilöstön hyvinvoinnin nykytilaa. Näistä mittauksista saatavien tulosten avulla voidaan sitten luoda erilaisia kehitysuunnitelmia. Mittauksia on monenlaisia. Kokonaisvaltaisia mittauksia ovat mittaukset, joilla pyritään selvittämään henkilöstön ajatuksia tai tuntemuksia ennalta valittuja asioita kohtaan. Tällaisia mittauksia ovat muun muassa työilmapiirikyselyt tai työtyytyväisyys ja stressikyselyt. Osa mittauksista on puolestaan tarkempia, kuten sairaspöissaolojen mittaaminen tai asiakaspalaute mittaukset. Tärkeää näiden mittausten tekemisessä on, että niitä tehdään riittävän usein tietyllä aikavälillä. Näin varmistetaan, että mittauksista nähdään mahdollinen kehitys tai tulosten lasku joita voidaan sitten hyödyntää henkilöstön kehityssuunnitelmia tehtäessä. (Ahonen & Ojala, 2005, 232 - 233.)

Tilastolliset kyselyt usein herättävät enemmän kysymyksiä kuin tarjoavat vastauksia. Tästä syystä olisikin tärkeää tarjota työntekijöille mahdollisuus nähdä keskimääräiset tulokset kyselyistä ja tarjota mahdollisuus palautekeskusteluun. Keskustelussa käytäisiin läpi kyselyissä havaittuja ongelmia kohtia ja keskusteltaisiin mistä ongelmat johtuvat ja mitä asioiden hyväksi voisi tehdä. Keskusteluiden päätteeksi on hyvä valita yksi tai useampi ratkaisu, joka sitten toteutetaan työpaikalla. Tällä tavalla johto viestii työntekijöille, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja vastaavanlaiset kyselyt eivät jää vain keskustelun tasolle. Hyvin suunnitellulla kehitysideoiden toteutuksella ja seurannalla pidetään yllä ja rakennetaan työhyvinvointia työpaikalla. (Järvinen 2004, 132 - 134.)

## **6 Tutkimuksen suunnittelu ja tavoitteet**

### **6.1 Menetelmän esittely ja tavoitteet**

Tutkimuksen kohteena on yritys x:n yksi myymälä. Työ on rajattu yhteen myymälään, koska jokainen myymälä toimii omana itsenäisenä työyhteisönään ja näin ollen pätevien myymälöiden välisten yleistysten tekeminen ei ole mielekästä ja totuudenmukaista. Koska jokainen myymälä toimii kuitenkin omien tavoitteidensa ja tunnuslukujensa saavuttamiseksi, on perusteltua tutkia yhden myymälän tilaa ja suunnitella mahdollisia parannuksia. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake jaettiin kaikille työyhteisön työntekijöille.

Kyselyn tavoitteena oli selvittää yrityksen työntekijöiden motivaation ja työhyvinvoinnintilaa. Tutkimuksen tuloksista saatavien tietojen avulla, voitaisiin selvittää missä asioissa ollaan yrityksessä onnistuttu ja mihin asioihin tulisi keskittyä enemmän. Yrityksessä on suuri työntekijöiden vaihtuvuus, mikä ei ole kannattavaa yrityksen kannalta pitkällä aikavälillä. Työntekijöiden vaihtuvuuden ollessa suuri, joutuu yritys käyttämään ylimääräisiä resursseja työntekijöiden rekrytointiin ja koulutukseen. Kun työpäivästä joudutaan käyttämään jatkuvasti aikaa koulutukseen ja opastukseen, jää tällöin vähemmän aikaa varsinaiselle työntekeiselle. Lisäksi, työntekijöiden vaihtuessa työpaikalla, ei se jätä mahdollisuutta kehitykselle. Työryhmän pysyessä pitkään samana, ei tarvitse käyttää resursseja perusasioihin puuttumiseen, vaan voidaan keskittyä kehitykseen. Voidaan esimerkiksi aloittaa kehittämään jo olemassa

olevia käytäntöjä ja toimintamalleja entistäkin tehokkaammiksi. Lisäksi osaavaa työryhmää voidaan hitsata tiivimmäksi ja tätä kautta tehokkaammaksi.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella. Tutkimusta varten suunnittelin 26 kysymyksen kyselylomakkeen joka jaettiin kohde myymälän kaikille työntekijöille. Lomakkeen kysymykset luotiin hyödyntäen teoriaosuudessa esiteltyjä asioita. Laadittaessa kyselyä, tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavasti kysymyksiin mukaan eri työntekijän motivaatioon vaikuttavia asioita. Valitsin tutkimusmenetelmäksi määrällisen tutkimuksen, koska se antaa tarkan kuvan työntekijöiden sen hetkisistä ajatuksista. Lisäksi määrällisen tutkimuksen tuloksista on selkeä löytää yhteisiä nimittäjiä vastausten väliltä. Tästä syystä pyritäessä löytämään totuudenmukaisia vastauksia työyhteisön tilasta, on määrällinen tutkimusmenetelmä perusteltu valinta.

Tutkimusryhmän ollessa kuitenkin pieni, valitaan kyselylomakkeen vastausten pohjalta muutama tärkeä kehityskohta, joista esitetään tarkentavat kysymykset myymälän päällikölle, vuorovastaavalle ja myyjälle. Näitä vastauksia käyttämällä pystyttiin analysoimaan mahdollisia kehitysehdotuksia myymälään. Tarkentavat kysymykset ja niiden perustelut esitellään tutkimuksen tulosten jälkeen, jolloin on selvillä tärkeimmät kehityskohdat.

## 6.2 Kyselyn esittely

Yksilön motivaatiota käsittelevässä luvussa käytiin läpi, minkälaiset asiat vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon ja hyvinvointiin. Kysymykset luotiinkin mukaillen Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Motivaatiotekijöistä pyrittiin selvittämään erilaisia asioita työnkuvasta ja työntekijän omasta motivaationtilasta tällä hetkellä. Muutama kysymys pyrki selvittämään, kaipaako työntekijä lisää vastuuta tai haasteita työssään. Molemmat ovat hyviä keinoja sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Työn haastavuus pitää työn tekijälleen mielenkiintoisena ja antaa työntekijälle mahdollisuuden käyttää ammattitaitoaan työssään ja sitä kautta sitouttaa.

Ulkoisista asioista pyrittiin selvittämään työpaikan ryhmähenkeä ja esimieheltä saatavaa palkitsemista ja palautetta. Ulkoisilla vaikuttajilla pyritään pitämään työntekijä

tyytyväisenä työpaikalla. Vaikka ne eivät itsessään saa työntekijää motivoitumaan tai kehittymään, ne toimivat kuitenkin olennaisena osana työssäviihtymistä. Näitä asioita kysyttiin esimerkiksi työolosuhteiden, palautteen ja palkan muodossa.

Lisäksi kyselyssä haluttiin selvittää suoraan, miten motivoituneeksi työntekijät itsensä tuntevat. Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiltä esimerkiksi, miten kiinnostuneita he ovat yrityksessä tapahtuvista asioista tai saavatko he mielestään riittävästi tietoa näistä tapahtumista. Selventämällä työntekijöille suurempaa kuvaa yrityksessä tapahtuvista asioista työntekijä voi ymmärtää työnsä tärkeyden uudella tavalla isommassa mittakaavassa. Motivaatio tilaa pyrittiin myös kysymään selvittämällä työntekijöiden kiinnostusta edetä yrityksessä.

Kyselyn kohderyhmä koostui yrityksen työntekijöistä, jotka ovat iältään 18 - 30-vuotiaita. Tarkoituksena oli, että jokainen työntekijä täyttää lomakkeen itsenäisesti ja nimettömänä, minkä jälkeen kerättiin vastaukset ja ryhdyttiin vertailemaan tuloksia.

## 7 Tutkimuksen tulokset

### 7.1 Kyselylomakkeen tulokset

Kysymykset suunniteltiin siten, että kyselyn avulla saataisiin selville mahdollisimman kattavasti työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia asioita. Lomakkeessa itsessään, eri aihealueiden kysymykset ovat kuitenkin erillään toisistaan. Vastausten läpi käymisen helpottamiseksi olen niputtanut yhteenkuuluvat kysymykset omiin ryhmiinsä. Aihealueita ovat esimerkiksi työilmapiiri, vastuu ja esimiestyö.

Taulukko 1. Työnkuva.

	Täysin erimieltä		Täysin samaa mieltä	
1. Koen työni mielekkääksi	0	1	13	2
2. Mahdollisuus vaikuttaa tehtäviini	1	10	4	1
3. Työnkuvani on vaihteleva	0	3	12	1
4. Koen työni haastavaksi	0	6	10	0
5. Kaipaen lisää haasteita	1	4	8	3



Edellisillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään miten työntekijät suhtautuvat työtehtäviinsä. Työnkuvalla on suuri merkitys työntekijän motivaatioon ja haluun kehittyä. Tekemällä itseään toistavaa toimenpidettä jatkuvasti turruttaa työntekijää helposti jolloin motivaatitaso ja tehokkuus laskee.

Taulukon 1 kysymyksistä ja vastauksista selviää, että vaikka 63 % työntekijöistä ei omasta mielestään pääse vaikuttamaan työtehtäviinsä, he kokevat työnsä silti vaihtelevaksi ja mielekkääksi. Jos työntekijöille ei suoraan tarjota mahdollisuutta vaikuttaa tehtäviin, on johdon hyvä esimerkiksi kierrättää eri henkilöitä eri työpisteissä ja tehtävissä mahdollisuuksien mukaan. Tällä tavoin annetaan vaihtuvuutta työtehtäviin. Työn vaihtelevuuden lisäksi tarjoamalla työssä haasteita, voidaan pitää työntekijät motivoituneina työ mielekkäänä. Vastauksista ilmenee, että enemmistö työntekijöistä pitää työtään jo valmiiksi haastavana, mutta kaipaa tehtäviinsä vielä lisää haasteita.

Taulukko 2. Työolosuhteet.

6. Työolosuhteet ovat hyvät	0	2	12	2
7. Työn määrä on minulle sopiva	0	2	11	3
8. Riittävän perehdytyksen työhöni	1	8	6	1

Tarjoamalla työntekijällä hyvät työvälineet ja olosuhteet, riittävä koulutus ja sopiva määrä työtä, annetaan työntekijälle mahdollisuus onnistua työssään. Epäonnistumalla koulutuksessa, yritys saattaa menettää suuren määrän resursseja niin ajassa kuin rahassa, pyrkiessään uudelleen kouluttaa henkilöstöään ja korjata jo tehtyjä virheitä. Sama koskee työolosuhteita. Ilman riittäviä työkaluja ja onnistumisen edellyttämää työympäristöä ei mikään koulutus tuo onnistumisia työpaikalla. Lisäksi hukuttamalla työntekijää töihin ei voida luoda kehittyvää ympäristöä, tai tarjoamalla liian vähän töitä voida pitää yllä tehokkuutta.

Taulukon 2 vastausten perusteella työpaikalla on hyvät työolosuhteet ja tätä kautta mahdollisuus onnistua työssä. Lisäksi selkä enemmistö työntekijöistä ovat todella tyytyväisiä työn määrään. Liian suuresta työn määrästä seuraa vain ylirasitusta ja työpahoinvointia. Toisaalta liian vähäinen työn määrä saattaa lamauttaa, mistä on

vaikea nostaa tehokkuutta sitä tarvittaessa. 50 % työntekijöistä ei kuitenkaan usko saaneensa riittävää perehdytystä ja koulutusta työhönsä. Hyvä koulutus ei pelkästään kasvata ammattitaitoa ja tehokkuutta, vaan toimii myös edellytyksenä kehitykselle. Jos työntekijä joutuu keskittymään työnsä perusteisiin, ei jää aikaa tai resursseja viedä työtä uudelle tasolle.

Taulukko 3. Oma kehitys.

9. Minulla on mahdollisuus kehittää taitojani	0	11	4	1
10. Opín uutta työssäni	0	10	5	1
11. Saan käyttää tietotaitoani työssäni	2	10	3	1

Mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ja ammattitaitoa on tärkeää työntekijän kehittymiselle ja motivaatiolle. Osaamisen kehittäminen ja työntekijän tietotaidot liittyvät suoraan myös työn haasteellisuuteen. Oman tiedon ja taidon käyttäminen työssä on työntekijälle motivoivaa ja pitää työn mielekkäänä.

Taulukon 3 vastaukset tuovat hieman hajontaa ja eroavat niistä vastauksista, mitä saatiin kysyttäessä työn haasteellisuutta. Työntekijät kokevat työnsä jossain määrin haastavaksi, mutta selkeä enemmistö ei kuitenkaan mielestään pääse hyödyntämään osaamistaan työtä tehdessään. Työtehtävät saattavat olla siis haastavia, mutta eivät kuitenkaan vaadi suurempia ponnistuksia työntekijöiltä. On mahdollista, että työpaikalla ilmenee saman tyyppisiä tilanteita. Tarkoittaen, että tilanteita hoitaessaan työntekijä tuntee tehtävän haastavaksi sen tärkeyden tai muun asian vuoksi, mutta tietää kuitenkin jo ennalta miten toimia. Tällöin haastavankin tehtävän suorittamisesta tulee rutiininomaista. 63 % työntekijöistä vastasi myös, etteivät opi uutta työssään. Tämä myös tukee sitä mahdollisuutta, että työpaikalla esiintyvät haasteet toistavat itseään.

Taulukko 4. Sitoutuminen.

12. Olen kiinnostunut etenemään yrityksessä	1	3	9	3
13. Minulla on etenemismahdollisuuksia	2	5	7	1
14. Saan vastuuta työpaikalla	0	4	11	1

15. Toivoisin lisää vastuuta	1	3	9	3
16. Olen kiinnostunut työpaikan asioista	0	1	12	3
17. Saan tietää yrityksen asioista	0	9	6	1

Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten sitoutuneita työntekijät ovat yritykseen. Työntekijä, joka on sitoutunut yritykseen ja on kiinnostunut mahdollisista ylennys mahdollisuuksista, on motivoituneempi kuin työntekijä joka tyytyy vain oman tehtävänsä hoitamiseen. Sitouttamalla työntekijöitä yritykseen ja jakamalla vastuuta pystyy yritys motivoimaan työntekijöitään kehittymään ja saavuttamaan hyviä tuloksia. Kertomalla työntekijöille yrityksessä tapahtuvista asioista, annetaan työntekijälle kuva, että hänen työpanoksella on merkitystä suurellakin mittakaavassa. Tämä antaa työlle merkitystä ja jälleen sitouttaa työntekijää tehtäviinsä. Yrityksen pitäisi välttää tilannetta, jossa päätökset tehdään esimiesten kesken ja kerrotaan työntekijöille kun ne on aika toteuttaa. Tämä korostaa liikaa työpaikan hierarkiaa ja jättää työntekijälle merkityksettömän kuvan omasta panoksestaan.

Taulukon 4 vastausten perusteella enemmistö työntekijöistä on kiinnostunut vastuusta ja etenemismahdollisuuksista. Lisäksi selkeä enemmistö vastanneista saa mielestään jo tällä hetkellä vastuullisia tehtäviä ja toivoo samalla saavansa niitä myös lisää. Vastuun jakaminen tuo työntekijälle merkityksellisyyden tunnetta ja kannustaa tätä jatkossakin hyviin suorituksiin. Yrityksen kannattaakin tarjota tietoa työntekijöille mahdollisista etenemismahdollisuuksista. Tällä tavoin työntekijä tietää, että jos hän hoitaa työnsä hyvin, on hänellä mahdollisuus saada palkinnoksi jotakin. Kyselyn vastausten perusteella työntekijät olisivatkin kiinnostuneita siitä mitä yrityksessä tapahtuu, mutteivat saa mielestään riittävästi tietoa näistä asioista.

Taulukko 5. Palaute

18. Saan rakentavaa palautetta työstäni	2	8	3	3
19. Olen tyytyväinen palkkaani	2	8	5	1
20. Saan kiitosta työpaikalla	1	7	7	1
21. Toivoisin saavani lisää palautetta työstäni	0	1	12	3

Palauteella ja palkitsemisella kerrotaan työntekijällä, että tällä on merkitystä yritykselle. Ne ovat hyviä keinoja sitouttaa työntekijää ja motivoida työntekijää hyviin suorituksiin.

On kuitenkin muistettava, että pelkällä rahallisella palkitsemisella ei saada pitkäaikaisia parannuksia. Jotta saataisiin todellista kehitystä, ovat keinot, kuten hyvä rakentava kritiikki, kehu esmieheltä ja kiitokset huomattavasti tehokkaampia. Ilman kunnollista palautteen antoa, työntekijä ei voi tietää miten hyvin hän on suorittanut työnsä. Tällöin hänen on liki mahdotonta kehittyä työssään. Kertomalla työntekijälle oikeat toimintamallit, korjata rakentavasti virheet ja kehua onnistumisia, luodaan mahdollisuudet työntekijälle ja henkilöstölle kehittyä.

Taulukon 5 vastausten perusteella kyselyyn vastanneet työntekijät toivoisivatkin lisää palautetta työstään. Vastanneiden kesken on kuitenkin hajontaa. On mahdollista, että työntekijät eri asemissa saavat eritavalla palautetta. Esimerkiksi esimiehet saavat suoraan palautetta omilta esimiehiltään, mutta tavalliset työntekijät jäävät huomiotta. Jotta palaute ja kehitysehdotukset tulisivat todella otetuksi huomioon, tulisi viestin välittyä esimieheltä esimiehelle aina jokaiseen työntekijään asti, ketä palaute koskee. Muutoin työpaikalla toistetaan jatkuvasti samoja virheitä, kun hyvällä palautteella voitaisiin korjata virheet ja alkaa kehittämään.

#### Taulukko 6. Ilmapiiri

22. Esimieheni huomioivat minut	0	3	12	1
23. Työpaikalla on hyvä yhteishenki	1	1	12	1
24. Koen saavani arvostusta työpaikalla	0	6	8	2
25. Saan tukea esimiehiltä ja työkavereilta	0	1	10	5

Taulukon 6 kysymyksillä pyrittiin selvittämään työpaikan ilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri ja ryhmähenki ovat yhdet tärkeimmistä motivaatiovaikuttajista työpaikalla. Yhdessä työskentely yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on motivoivaa työntekijälle. Kukaan ei halua jättää kaveria pulaan laiminlyömällä omat tehtävänsä, ja kun kaveri tarvitsee apua autetaan mahdollisuuksien mukaan. Esimiehellä on ilmapiirin luomisessa todella tärkeä rooli. Jos esimies ei pysty asettumaan työntekijöiden asemaan, tai osoita minkäänlaista kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointia kohtaan, ei synny inspiroivaa työilmapiiriä.

Taulukon 6 vastausten mukaan ilmapiiri ja ryhmähenki ovat selkeitä vahvuuksia työpaikalla. Tämä on ensisijaisen tärkeää varsinkin silloin, kun työryhmä kohtaa muita

ongelmia työpaikalla. Vastaukset kuitenkin kertova, että työpaikalla vallitsee hyvä yhteishenki. Selkeä enemmistö myös saa mielestään riittävästi huomiota ja tukea esimiehiltään. Osa kuitenkin kaipasi lisää arvostusta. Tämä kertoo siitä, että esimiehet ovat työpaikalla helposti lähestyttäviä ja auttavat alaisia mielellään. Työntekijät kuitenkin kaipaivat enemmän kiitosta ja huomiota tehdystä työstä.

26. Tunnen olevani motivoitunut	0	9	4	3
---------------------------------	---	---	---	---

Yhtenä kysymyksenä kysyttiin työntekijän omaa näkemystä omasta motivaatiotasostaan. Vastaukset jakautuivat hieman. Pieni enemmistö ei tuntenut itseään motivoituneeksi työpaikalla, mutta muutama työntekijä tunsu itsensä erittäin motivoituneeksi. Tähän jakautumiseen on taustalla työntekijöiden erilainen asema työpaikalla. Työntekijä, joka on korkeammalla työpaikan hierarkiassa, saa enemmän vapauksia työpaikalla. Näitä vapauksia voivat olla esimerkiksi mahdollisuus omatoimiseen työskentelyyn. Lisäksi jos työntekijä on jo edennyt hierarkiassa, toimii se motivoivana vaikuttajana.

## 7.2 Tarkentavat kysymykset

Kyselylomakkeesta saatujen vastausten perusteella, työyhteisön selkeät kehityskohdat ovat palautteen antaminen, työn monipuolistaminen ja informaation jakaminen, niin henkilökohtaisella tasolla kuin yritystasolla. Toisaalta selkeä vahvuus työyhteisössä oli yhteishenki. Näistä asioista tehtiin tarkentavat kysymykset myymälän päällikölle, vuorovastaavalle ja myyjälle. Näitä vastauksia analysoimalla, saataisiin selville mitä eri asemassa olevat työntekijät ovat mieltä kehityskohdista.

Palautteen osalta työntekijöiltä kysyttiin tarkentava kysymyksenä, että minkä tyyppistä palautetta ja mitä kautta toivoisit saavasi enemmän palautetta. Palautetta voidaan antaa työntekijälle kirjallisesti, välittömästi suullisesti tai mahdollisesti myöhemmin erilaisissa kokouksissa tai kehityskeskusteluissa. Kysymyksellä haettiin eri asemassa olevien mielipidettä siitä, minkä tyyppistä palautetta he arvostavat.

Toisena kehityskohtana oli työn monipuolistaminen. Yrityksen toimintamallit ovat pitkälle prosessiohjeistettuja, eivätkä jätä paljon soveltamisen varaa myymälä henkilökunnalle. Työntekijöiltä kysyttiin, millä tavoin toivoisit pääseväsi vaikuttamaan työtehtäviisi. Pieni sopimustuntisella myyjällä ja myymälän päälliköllä saattaa olla erilaiset näkemykset työn monipuolisuudesta. Tarkentavalle kysymyksellä toivottiinkin selvitystä siihen, miten työntekijän asema vaikuttaa näkemykseen siitä, millätavoin työtä tulisi monipuolistaa.

Viimeiseksi kehityskohdaksi löydettiin informaation jakaminen yrityksessä. Tieto yrityksen tapahtumista ja tulevista muutoksista ja tavoitteista pitää työn mielenkiintoisena työntekijälle. Tavoitteet antavat työlle merkityksen ja niiden saavuttaminen tuo työntekijälle onnistumisen tunteen, mikäli se palaute tulee oikein työntekijälle asti. Tarkentavilla kysymyksellä pyrittiinkin selvittämään, minkälaisista asioista eri asemassa olevat henkilöt kaipaavat tietoa.

## **8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää onko yrityksessä x otettu huomioon työntekijöiden motivointi ja millä tavoin se on huomioitu. Lisäksi tavoitteena oli löytää mahdollisia kehitysideoita havaittuihin puutteisiin. Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä määrällistä, että laadullista tutkimusta. Tutkimusta varten luotiin määrällinen monivalinta kyselylomake, jossa kysyttiin henkilökunnalta motivaatioon liittyviä asioita. Vastauksista saatujen havaintojen perusteella luotiin muutama avoin kysymys, joilla pyrittiin saamaan tarkentavaa kuvaa havaituista ongelmista. Näiden tulosten pohjalta luotiin kehitysehdotukset.

Kyselylomakkeesta saatujen vastausten perusteella, työyhteisön selkeät kehityskohdat ovat palautteen antaminen, työn monipuolistaminen ja informaation jakaminen, niin henkilökohtaisella tasolla kuin yritystasolla. Toisaalta selkeä vahvuus työyhteisössä oli yhteishenki. Näistä kolmesta kehityskohdasta esitettiin myymälän päällikölle, vuorovastaavalle ja myyjälle tarkentavat kysymykset, joilla pyrittiin erottelemaan, mitä eri asemassa olevat työntekijät ajattelevat eri asioista.

## 8.1 Palaute

Ensimmäisenä kehityskohtana oli palautteen saaminen. Palautteen on antaminen on tärkeä motivointi keino, jonka avulla työntekijä tietää onnistuneensa tehtävässään tai kaipaavansa lisää harjoitusta ja koulutusta. Palautteen avulla voidaan näyttää työntekijöille minkälaisia työsuorituksia työpaikalla arvostetaan ja asetaan standardeja hyvälle työsuoritukselle. Osoittamalla kiinnostusta työntekijää ja hänen ajatuksiaan kohtaan näytetään työntekijälle, että hänen panostaan arvostetaan.

Tarkentavista kysymyksistä saatujen vastausten perusteella jokaisen myymäläasteen työntekijä kaipaa lisää palautetta. Esimiehet ja myyjät kuitenkin kaipaavat toisistaan eroavaa palautetta. Myyjät, jotka ovat usein pieni sopimustuntisia työntekijöitä, toivoivat välitöntä palautetta suoritetusta työstä. Heille riittää tieto siitä, että työ on tehty hyvin. Kiitos ja kehu hyvin tehdystä työstä onkin usein suurin palkinto ja paras motivoija. Myyjätkin kuitenkin kaipaavat useammin järjestettäviä kehityskeskusteluja ja mahdollisuutta päästä esittämään mielipiteensä esimiehille. Vuorotyössä on usein niin, etteivät myymälän esimiehet viikon aikana tapaa kaikkia työntekijöitä. Tästä vuoksi myös vähän viikossa tunteja tekeville työntekijöille olisi hyvä tarjota mahdollisuus päästä esittämään mielipiteensä. Pienituntisille työntekijöille ei välttämättä ole tarvetta luoda suuria kehityssuunnitelmia joten kehityskeskustelujen pitäminen monta kertaa vuodessa ei ole välttämätöntä. He ovat kuitenkin ne, jotka tekevät päivittäisen työn myymälässä. Tämän vuoksi johdon ja myymälä esimiesten olisi hyvä kuulla heidän näkemyksiään ja ideoitaan. Tähän on helpointa puuttua työvuorosuunnittelulla, jolloin esimies pääsee samaan vuoroon kaikkien kanssa. Päivittäisjohtamisella pystytään puuttumaan ongelmiin, kun esimies keskustelee työntekijöiden kanssa työpaikalla.

Esimiehet toivovat selkeästi erityyppistä palautetta. He eivät samanlailla toivo palautetta ja kiitosta jokaisesta suoritetusta tehtävästä, vaan palaute tulisi saada isommassa mittakaavassa. Miten on kehityttynyt ja missä asioissa tulisi kehittyä esimiehenä, jotta päästäisiin seuraavalla asteelle. Esimiehet toivoivat tähän palautteenanto muodoksi useammin järjestettäviä kehityskeskusteluja. Nykyisin yrityksessä järjestetään kehityskeskustelut kerran vuodessa. Vuosi on pitkä aika kaupan alalla sisältäen monta eri sesonkia. Jos kehityskeskustelut järjestettäisiin useammin, pystyttäisiin esimiehille suunnittelemaan erilaisia tavoitteita ja kehityssuunnitelmia, joiden seuraaminen olisi huomattavasti helpompaa kuin tällä

hetkellä. Samalla voitaisiin käydä läpi mennyttä jaksoa ja selvittää missä asioissa on onnistuttu ja mihin asioihin tullaan keskittymään lisää.

## 8.2 Työn monipuolisuus

Toisena ongelmana havaittiin mahdollisuuksien puute päästä vaikuttamaan omaan työnkuvaan ja työ suoritukseen. Työn monipuolisuus ja haastavuus on jokaiselle työntekijälle tärkeää. Omien kykyjen käyttäminen ja kehittyminen työssä on työntekijälle tärkeä motivaatiotekijä. Yksipuolisella työnkuvalla työntekijä kyllästyy nopeasti työhönsä jolloin työn tehokkuus kärsii. Lisäksi työpaikalla tehtävien jakaminen lisää ammattitaitoa henkilöstön keskuudessa. Tämä helpottaa työyhteisön toimintaa, kun osa työntekijöistä on poissa tai kun työntekijät vaihtuvat.

Avoimien kysymysten pohjalta voi todeta, että yksittäinen myyjä ei välttämättä kaipaa niin paljon mahdollisuuksia päästä soveltamaan työssään. Pienituntinen työntekijä ei ole välttämättä paikalla niin usein, että tarvitsisi mahdollisuutta tehdä suoritukset eri tavoin. Vastauksista ilmeni kuitenkin, että työpaikalla jaetaan tällä hetkellä samat tehtävät samoille työntekijöille joka vuorossa. Nykyisin myyjienkään mielestä kannattavaa. Se vähentää osaamista laajasti ja saattaa vaikuttaa osan työntekijöistä suosimiselta. Jos samat työntekijät saavat aina samat, ehkä miellyttävämmän työtehtävät, luo se eripuraa työyhteisöön. Jakamalla työtehtäviä viestitään työntekijöille, että jokainen työntekijä on samanarvoinen. Lyhyellä tähtäimellä samojen ihmisten käyttäminen samoissa tehtävissä luo erikoistumista ja mahdollistaa työntekijöiden paikalla ollessa mahdollisesti parempia tuloksia. Ongelma syntyvät kun organisaatiossa tapahtuu henkilömuutoksia tai joku työntekijöistä tuntee tulleen väärin kohdalleeksi.

Esimiestasolla, vuorovastaavan mukaan on ymmärrettävää, ettei perusmyyjän työsuoritusta välttämättä voi tehdä monella eritavalla. Samaan aikaan ymmärrettiin kuitenkin, että se on pidemmän päälle turruttavaa, eikä kovin kannattavaa. Esimiestasolla yleisesti kaivattiin mahdollisuutta päästä vaikuttamaan suuremman tason asioista. Myös päällikölle on turruttavaa tehdä jokainen muutos ja suoritus ohjepaperista lukemalla. Tässä kohtaan esimiehet kaipasivat enemmän luottamusta omilta esimiehiltään. Tiukkojen ohjeiden antaminen ja niiden jatkuva valvominen luo



vaikutelmaa epäluottamuksesta. Jos esimiesten ammattitaitoon tehdä päätöksiä ei luoteta, ei se pidemmän päälle ole kehittävää eikä motivoivaa.

Yrityksen päällimmäinen tarkoitus on myynti ja jatkuva kehittyminen. Tämä vaatii työkalujen ja luottamuksen antamista työntekijöille. Haastamalla työntekijät käyttämään omia aivojaan, motivoidaan työntekijöitä parempiin suorituksiin. Onnistuminen oman oivalluksen kautta tuntuu paremmalta, kuin sääntökirjaa noudattamalla onnistuminen. Jos yrityksessä ei ole mahdollista antaa myymälätason esimiehille avaimia tehdä päätöksiä, olisi hyvä ottaa esimiehet kuitenkin mukaan päätöksien tekoon, jossa ratkotaan tulevia toimintamalleja. Lopulta myymälähenkilökunta on se, joka tekee varsinaiset työsuoritukset. Ottamalla työntekijät mukaan antamaan mielipiteensä myymälätason asioista ja esimiehet mukaan päättämään isommista asioista, voidaan löytää uusia näkemyksiä samalla luoden luottamusta työpaikalla.

### 8.3 Informaation jakaminen

Antamalla työntekijöille tietoa yrityksessä tapahtuvista asioista luodaan varsinaiselle työlle merkitystä. Tiedon jakaminen myös kertoo työntekijöille, että heihin luotetaan. Kun tiedot annetaan paperilla aikamäärien kanssa, kasvattaa se kuilua esimiesten ja alaisten välillä. Kun asioista pystytään keskustelemaan, tuntuu koko organisaation toiminta yhtenäisemmälle.

Myyjät kaipasivat lähinnä tietoa arkisista ja myymälätason tapahtumista. Asioista, jotka vaikuttavat heidän päivittäiseen työhönsä. On varmasti hämmentävää työntekijälle, jos töihin tullessa ovella odottaa uusi esimies tai kaksi uutta työkaveria, ilman että mahdollisista muutoksista on informoitu millään tavalla. Informaation puute viestii työntekijälle, ettei hän ole tiedon arvoinen. Kertomalla työntekijälle mahdollisista muutoksista työpaikalla vähennetään muutosvastarintaa ja luodaan luottamusta työntekijälle.

Esimiehet kaipasivat tietoa suuremmista asioista. Vastausten perusteella, työpaikalla ei ole muuta viestintä keinoa kuin suusta suuhun viestintä. Vuorotyössä, missä eri vuoroissa on esimiehenä eri ihmiset, kunnollinen viestin välitys olisi todella tärkeää. Vuorovastaavien mukaan on haastavaa tulla työvuoroon ja selvittää itse paikanpäällä minkälaisia asioita on edessä. Myymälän esimiehet puolestaan toivoivat tietoa suullisesti ja mahdollisuutta päästä vastaamaan ohjeistuksiin. Kun on tulossa suuria, myymälää muuttavia muutoksia, olisi kaikkien kannalta järkevää, että myymälää johtava esimies olisi mukana tekemässä päätöksiä.

Informaatioongelmat yrityksessä olisi helpoin ratkaista erilaisilla kokouksilla. Vuorovastaaville kerran viikossa pidettävässä kokouksessa voitaisiin käydä läpi viikon mahdollisia tarjouskampanjoita ja kyseisellä viikolla suoritettavia muutoksia. Tällöin jokainen asia ei tulisi aivan uutena saavuttaessa työvuoroon. Pelkästään päälliköille voitaisiin järjestää pienimuotoinen palaveri kerran kuukaudessa. Tällöin voitaisiin käydä läpi menneen kuukauden tunnuslukuja ja sitä, mihin asioihin seuraavan kuukauden aikana tulisi keskittyä. Samalla voitaisiin käydä läpi, minkälaisia muutoksia yrityksessä ollaan tekemässä. Myyjille voitaisiin pitää mahdollisuuksien mukaan informatiivisia palavereja tai infotilaisuuksia, kun ollaan tekemässä heihin vaikuttavia muutoksia, kuten esimiehen muuttumien tai muutokset työvuorosuunnittelussa ja arkisissa toimintamalleissa. Näillä keinoilla voitaisiin jakaa tietoa työntekijöille hyvissä ajoin ja antaa heille mahdollisuus vastata. Tämä lisäisi luottamusta ja sitä kautta motivaatiota.

#### 8.4 Yhteishenki

Kyselyn mukaan yrityksen selkä vahvuus on yhteishenki. Hyvällä henki helpottaa yritystä selviämään hankalammistakin tilanteista tietyn aikaa. Hyvä henki toimii tehostaa toimintaa kun työntekijät auttavat toinen toistaan työpaikalla. Yrityksen onkin tärkeä tiedostaa vahvuudet ja heikkoudet ja lähteä rakentamaan kehitystä näiden pohjalta. Hyvä yhteishenki usein vähentää muutosvastarintaa ja kun työntekijät voivat puhua asioista keskenään. Tästä syystä onkin tärkeää luoda työpaikalla luottamuksenilmapiiriä ja pyrkiä vähentämään eriarvoisuutta. Kun kuilu esimiesten ja alaisten välillä kasvaa liian suureksi, vähenee esimiesten arvovalta. Tällöin ei enää työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan työskennellään yhdessä selvittääkseen huonosti hoidetussa työympäristössä. Monet tutkimuksessa havaitut

ongelmat liittyvätkin luottamuksen puutteen illuusioon tai todelliseen luottamuksen puutteeseen. Tämä on hyvä havaita työpaikalla ja puuttua siihen. Paras keino tähän on työntekijän lähestyminen ihmisenä, ei työntekijänä.

## 9 Päättäntö

### 9.1 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Työn validiteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyssä esitetyt kysymykset vastaavat motivaatioteorioissa esiteltyjä teorioita. Lisäksi määrällisen tutkimuksen yhtenevät vastaukset tukevat tutkimuksen luotettavuutta. Avoimissa kysymyksissä esitetyt kysymykset ja niistä saadut vastaukset ovat myös linjassa yleisten motivaatioteorioiden kanssa. Työn reliabiliteetti, eli tutkimuksen toistettavuus, ei kuitenkaan ole korkea. Tutkimuksessa ilmenneet ongelmat, ovat yhden työyhteisön ongelmia tutkimusajankohdan aikana. On paljon mahdollista, että eri myymälöissä on erilaiset ongelmat. Tutkimus itsessään kuitenkin on toistettavissa, kun etsitään toisen yhteisön ongelmia. (Vilkkä 2005, 182;184).

### 9.2 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa yritys X:n myymälän työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen tila ja selvittää mahdolliset kehityskohdat. Työn tavoitteen ja aiheen tärkeimmät teemat käytiin läpi yksittäisen työntekijän, esimiehen ja työyhteisön näkökulmista. Tarkoituksena oli tutkia onko yrityksessä huomioitu työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia asioita. Motivoitunut henkilöstö on mahdollisesti yrityksen tärkein työkalu yritysmaailmassa. Tästä syystä mahdollisten ongelmien ja vahvuuksien tunnistaminen on äärimmäisen hyödyllistä yrityksen esimiehille ja johdolla. Tunnistamalla kehityskohdat voidaan niihin puuttua tehokkaasti hyvissäajoin.

Työ oli rajattu yritys X:n yhteen myymälään. Rajausta yhteen myymälään tehtiin siksi, että yleisesti pätevien vahvuuksien, ongelmien ja kehitysehdotusten löytäminen ei olisi mahdollista eri myymälöiden väliltä. Yrityksen myymälät toimivat itsenäisesti tavoitellen omia myyntitavoitteitaan ja seuraten omia tunnuslukujaan. Tästä syystä eri

myymälöillä saattaa olla erilaiset ongelmat työpaikalla, eikä yhteneväisten tulosten löytäminen olisi mahdollista. Työntutkimus toteutettiin määrällisellä tutkimuksella käyttäen kyselylomaketta joka jaettiin kaikille työyhteisön työntekijöille. Kysely suunniteltiin siten, että se kattaisi mahdollisimman hyvin työn pääteemat. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään miten työntekijät kokivat työntekijöiden motivoinnin onnistuneen työyhteisössä. Määrällisestä tutkimuksesta saatujen vastausten pohjalta, luotiin muutama avoinkysymys, joiden avulla pystyttiin tarkentamaan ongelmaa.

Kyselylomakkeista saatujen vastausten perusteella, työyhteisöstä oli löydettävissä yleisiä, kaikkien työntekijöiden havaitsevia ongelmia. Tästä syystä uskon, että kyselylomake itsessään oli onnistuneesti suunniteltu. Lisäksi vastausten yhteneväisyys viittaa todellisiin ja olemassa oleviin ongelmiin. Uskonkin, että opinnäytetyön aihe ja tavoite löytää mahdollisia ongelmia, oli kannattava vaihtoehto. Työn tulosten pohjalta, työyhteisön esimiet ja työntekijät voivat helpommin jatkossa tunnistaa ongelmat ja puuttua niihin ennen kuin ne eskaloituvat. Työn tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää muihin yrityksiin X:n myymälöihin, niiden ollessa itsenäisiä työyhteisöjä. Voi olla, että muut työyhteisöt ovat priorisoineet eri asioita eri tavoilla, jolloin ongelmatkin saattavat olla erilaisia.

Työn teoriaosuus kattaa mielestäni työn aiheen ja tavoitteen kannalta tärkeimmät vaikuttajat. Materiaalin löytäminen työhön sinsänsä oli helppoa, koska aiheesta on kirjoitettu viime vuosikymmeninä suhteellisen paljon. Ongelmana oli löytää materiaalia joka olisi mahdollisimman käsinkosketeltavaa ja käytännön läheistä. Motivaatio ja työviihtyvyys jäävät usein käsitetasolle eikä niistä saada kunnollista käytännön tietoa ja hyötyä. Ongelma on valitettava, koska juuri motivaatio ja työntekijöiden hyvinvointi saa työntekijät sitoutumaan yritykseen ja sen tavoitteisiin. Uskonkin, että ongelma on havaittu myös yrityksissä ja siihen tullaan jatkossa kiinnittämään entistä enemmän huomiota.

## Lähteet

Ahonen, Guy & Ojala, Leenamaija 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. WSOY, Helsinki.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vastapaino, Helsinki.

Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. WSOY, Helsinki.

Hagemann, Gisela 1991. Motivoinnin taito. Weilin+Göös, Espoo.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita, Helsinki.

Juuti, Pauli 1981. Organisaatiokäyttäytyminen, Aavantasarja. Otava, Helsinki.

Joutsekunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 1991. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. painos WSOY, Helsinki.

Järvinen, Pekka. 2004. Onnistu esimiehenä 2004. 4. Painos. WSOY, Helsinki.

Kärkkäinen, Merja 2002. Menesty innolla! Talentum, Helsinki.

Rubenowitz, Sigvard 1984. Organisaatiopsykologia. Weilin+Göös, Espoo.

Ruohotie, Pekka & Honka Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki

Schein, Edgar 1985. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Gummerus, Helsinki.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Edita, Helsinki.

## Motivaatiokysely

### Syksy 2012

Ympyröi itsellesi sopivin vaihtoehto

	Täysin erimieltä		Täysin samaa mieltä	
1. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa tehtäviini	1	2	3	4
2. Koen työni mielekkääksi	1	2	3	4
3. Työnkuvani on vaihteleva	1	2	3	4
4. Koen työni haastavaksi	1	2	3	4
5. Kaipaen lisää haasteita	1	2	3	4
6. Työolosuhteet ovat hyvät	1	2	3	4
7. Työn määrä on minulle sopiva	1	2	3	4
8. Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni	1	2	3	4
9. Olen tyytyväinen palkkaani	1	2	3	4
10. Minulla on mahdollisuus kehittää taitojani	1	2	3	4
11. Opin uutta työssäni	1	2	3	4
12. Saan käyttää tietotaitoani työssäni	1	2	3	4
13. Olen kiinnostunut etenemään yrityksessä	1	2	3	4
14. Minulla on etenemismahdollisuuksia	1	2	3	4
15. Saan vastuuta työpaikalla	1	2	3	4
16. Toivoisin lisää vastuuta	1	2	3	4
17. Olen kiinnostunut työpaikan asioista	1	2	3	4
18. Saan tietää yrityksessä tapahtuvista asioista	1	2	3	4
19. Koen saavani arvostusta työpaikalla	1	2	3	4
20. Saan rakentavaa palautetta työstäni	1	2	3	4
21. Toivoisin saavani lisää palautetta työstäni	1	2	3	4
22. Esimieheni huomioivat minut	1	2	3	4
23. Työpaikalla on hyvä yhteishenki	1	2	3	4
24. Saan kiitosta työpaikalla	1	2	3	4
25. Saan apua ja tukea esimiehiltä ja työkavereilta	1	2	3	4
26. Tunnen olevani motivoitunut	1	2	3	4

## Kyselyn vastaukset

	Täysin erimieltä		Täysin samaa mieltä	
1. Koen työni mielekkääksi	0	1	13	2
2. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa tehtäviini1	10	4	1	
3. Työnkuvani on vaihteleva	0	3	12	1
4. Koen työni haastavaksi	0	6	10	0
5. Kaipaan lisää haasteita	1	4	8	3
6. Työolosuhteet ovat hyvät	0	2	12	2
7. Työn määrä on minulle sopiva 0	2	11	3	
8. Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni1	8	6	1	
9. Olen tyytyväinen palkkaani	2	6	7	1
10. Minulla on mahdollisuus kehittää taitojani	0	11	4	1
11. Opin uutta työssäni	0	10	5	1
12. Saan käyttää tietotaitoani työssäni	2	10	3	1
13. Olen kiinnostunut etenemään yrityksessä	1	3	9	3
14. Minulla on etenemismahdollisuuksia	2	5	7	1
15. Saan vastuuta työpaikalla	0	4	11	1
16. Toivoisin lisää vastuuta	1	3	9	3
17. Olen kiinnostunut työpaikan asioista	0	1	12	3
18. Saan tietää yrityksessä tapahtuvista asioista0	9	6	1	
19. Koen saavani arvostusta työpaikalla	0	6	8	2
20. Saan rakentavaa palautetta työstäni	2	8	3	3
21. Toivoisin saavani lisää palautettatyöstäni	0	1	12	3
22. Esimieheni huomioivat minut	0	3	12	1
23. Työpaikalla on hyvä yhteishenki	1	1	12	3
24. Saan kiitosta työpaikalla	1	7	7	1
25. Saan apua ja tukea esimiehiltä ja työkavereilta0	1	10	5	
26. Tunnen olevani motivoitunut	0	9	4	3

**Avoimet, tarkentavat kysymykset.**

1. Minkä tyylistä palautetta kaipaisit enemmän ja missä muodossa toivoisit palautteen
2. Millätavoin toivoisit pääseväsi vaikuttamaan työtehtäviisi?
3. Mitä kautta ja minkälaisista yritykseen liittyviää informaatiota asioista kaipaisit lisää?

**Vuorovastaava**

1. Useammin kehityskeskustelut ainakin alkajaisiksi. See että, vuoden välein pohditaan, mitä on tapahtunut ja mitä voitaisiin parannella, jää yleensä aikalailla siihen pohdiskeluun. Jos vaikka kaksiki kertaa vuodes ois ni vois sit jonkunnäkösii henkkoht tavoitteitaki iskee ja jaksaa seuraa miten niis onnistuu, vuoden aikana ehtii tapahtuu aikalailla kaikennäköistä”.
2. se et jengii koneellistetaa noil kaikil prosessiohjeil on kans pitemmän päälle iha perseest MUUUTTA kaupanala nyt on myyjätasol aika simppelii ja sitä on vaikeeta soveltaa mitenkää hirveesti silleen et sil olis mitää merkittävii vaikutuksii tehokkuuteen, mut et kukaan pukuherroist tuskin tekee/tuntee paremmin myyjän hommaa ku perusmyyjä (ei nyt puhuta mistää amiedun ihmemyyjästä), ni siks ois tärkeet et kommunikointi olis molemminsuuntast ja et niit myyjien parannusehdotuksii oikeesti funtsittas siel kahvin ja pullan ääres toimistol
3. tollane vv:n palaveri vois olla kyl aika hyvä idea vaik kerran viikkoon, (täs nyt on sit taas tää vuorotyön ongelma ku jengi ei ikinä oo kaikki kasas missään vuoros) ku meikäläinenki nytku tekee niit vkl vuoroi ja yleensä vv:nä, ni kyl siin arkena ehtii tapahtuu vaik mitä aina ja siit ei tuu mitää infoo ikinä läpi, pahimpana esimerkkinä saikut; se fiilis ku la päiväl saat vast saikust tietää sitä kautta ku soitat kaverille joka on "myöhässä" vuorostaan ja sit se sanoo et "joo mä soitin 3päivää sit et oon koko loppuviikon saikul.



## Myyjä

1. Kaipaani töissä välitöntä palautetta. Usein ainakin itellä käy niin että jos en samantien ymmärrä jotain ohjetta niin se tehtävä annetaan jollekin toiselle ja ite ei opi mitään. Ja usein kyl annetaan kritiikkiä tyyliin "ei noin vaan näin" , mutta ei anneta mitään kehittävää. Eli ei kerrota miks joku pitää tehdä niinkuin on sanottu (yleensä joku vaa vastaa et "emt..koska toi sano niin"). Ja tosi vähän tsempataan ja annetaan hyvää palautetta. Ainakin itelle ku oon perus duunari. Mutta sit taas kun meillä ei oo aina esimiehet paikalla tai samoissa vuoroissa niin niiden on vaikee antaa henkilökohtasta palautetta kaikille ja vv:n sanat ei paljoo paina. Siksi enemmän kehityskeskusteluja VARSINKIN aluepäällikön kanssa, koska en ite helposti uskalla mp sanoo mitään koska sitä tulee näkee kuitenkin useammin ja sitä itseään ei voi kritisoida.. tai ei kehtaa. Ja porukka palaverit olisi hyviä jossa kaikki voisi avoimesti keskustella asioista niin useammatkin uskaltais avata suunsa. Yksin sitä ei tunne et omalla mielipiteellä olisi mitään väliä.
2. Itse en koe et mun tarvis enemmän vaikuttaa mitä teen, koska tällä hetkellä meillä on niin pieni porukka ja jokainen joutuu tekemään kaikkea mitä kerkeää. Usein sitä itse tyytyy vaan asemaansa ja istuu sit vaikka kassalla koska tietää et muiden pitää saada esim tv hommat tehtyä yms. Paistamisessa taas sovellan jo asioita kuinka parhaaksi nään, koska olen tehnyt sitä jo niin kauan ja vastaavat eivät tule pahemmin vastustelemaan päätöksiäni, koska duunarina olen kuitenkin tehnyt joitakin asioita enemmän että luottavat päätöksiini ja neuvojen antaminen on oikeastaan tosi ärsyttävää. Vastaavat ehkä osais vastaa tähä paremmin. Luottamus esimiesten välillä vaikuttaa paljon siihe paljon annetaan vapauksia. muutenkin annetaan helposti vuoroissa kullekin rooli et mitä kukin tekee. Sitä pitäis vähentää, koska saikkujen aikaan kaikki ei osaakkaan tehdä kaikkea ja ollaan lirissä. Siks jos kaikki osais suurinpiirtein samat jutut niin ei olis aina niin hätä ja asiat vois jakaa reilummin. Mutta meidän firmaa ei sovi et jengi saa vapaasti heiluu ja tehä mitä tykkää vaan ite pidän siitä et tehtävät on jaettu tarkkaan, mutta niitä voisi vaan jakaa reilummin ja vaihdella.

3. Aina uuden esimiehen tultaessa olis must hyvä et olisi joku tutustumis palaveri et kaikki pääsin tapaamaan esim uuden mp:n. Palaverit olis muutenkin hyviä sesonki aikaan koska tulee kesäjannuja töihin yms.

#### Päällikkö

1. Toivoisin palautetta tasaisemmin ja säännöllisemmin. Nyt palaute tulee esimiehesten ollessa myymäläkierroksella ja tullaan lähinnä kertomaan mikä on mennyt pieleen ja käsketään korjaamaan. Helpottaisi asioita vähän avattaisiin ja kerrottaisiin missä onnistuttu ja missä asioissa parannettavaa. Ei vain osoitettaisi virheitä ja kysyttäisi miksi näin?? korjaa!. Lisää kehareita, saisi jotain kuvaa jatkuvasta kehityksestä.
2. Annettaisiin mahdollisuus tehdä myymälätason päätöksiä oman näkemyksen mukaan. Tällä hetkellä koko hierarkia on täynnä prosessiohjepoliiseja. Jokaisen esimiehen tehtävä on vain valvoa ettei alempi tee vastoin ohjeistusta. Kaupanala on elävä ja muuttuva työmuoto, toimitaan sen mukaisesti.
3. Kuten kehareita niin myös lisää palavereja. Tällä hetkellä tieto tulevasta tulee paperilla liiankin hyvissä ajoin. Pääsiäis ohjeistus annettiin helmikuun puolivälissä paperilla ja nyt odotetaan, että saa toteuttaa ja joku tulee tarkastamaan. Lisää palavereja missä pääsisisi keskustelmaan ja kysymään asioista ja jopa päättämään ja tekemään muutoksia. Tällaiset palaverit esimerkiksi erimyymlöiden päälliköiden ja heidän esimiesten kesken.